

Alli Mattila

”NIIN SANOTUT VAPAAT KÄDET”

Luovuutta tukeva viestintäilmapiiri Baltic Circle
-festivaalin visuaalisen viestinnän suunnittelijoiden ja
festivaaliorganisaation välillä

Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta

Kandidaatin tutkielma

Huhtikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Alli Mattila: ”Niin sanotut vapaat kädet”: Luovuutta tukeva viestintäilmapiiri Baltic Circle -festivaalin visuaalisen viestinnän suunnittelijoiden ja festivaaliorganisaation välillä

Kandidaatin tutkielma

Tampereen yliopisto

Journalistiikan ja viestinnän tutkinto-ohjelma

Huhtikuu 2020

Visuaalisuus on yhteiskunnan kuvallisen käänteen myötä noussut yhä merkittävämmäksi osaksi kaikkien organisaatioiden ja instituutioiden ulkoista viestintää. Visuaalinen viestintä ja sen suunnittelu toteutetaan usein organisaatioiden ulkopuolisten ammattilaisten, mainostoimistoissa toimivien tai yksittäisten ammatinharjoittajien suorittamana tilaustyönä tai toimeksiantona. Vuorovaikutussuhde tilaajan ja suunnittelijan välillä voi saada tapauksesta riippuen piirteitä niin johtaja-johdettava-suhteista kuin kumppanuussuhteista kahden tasavertaisen asiantuntijan välillä. Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, millainen viestintä edesauttaa luovuuden hyödyntämistä visuaalisen ilmeen suunnitteluprosessissa tilaaja-suunnittelijasuhteessa. Tutkimusongelmaa lähestytään syventymällä viestintäilmapiiriin visuaalisen viestinnän suunnittelijoiden näkökulmasta.

Tutkielman teoreettisena viitekehyksenä ovat systeemiteoria, vuorovaikutuksen kehysteoria sekä johtamisviestinnässä hyödynnetty LMX-teoria. Systeemiteorian avulla tutkielmassa tarkastellaan suunnitteluprosessia luovan ryhmän viestintäsuhteiden näkökulmasta. Vuorovaikutuksen kehysteoriaa hyödynnetään tilaaja-suunnittelija-suhteen vaihtuvien hierarkiasuhteiden ymmärtämisessä. LMX-teoria antaa näkökulman tilaajan ja suunnittelijoiden tasavertaisen kumppanuussuhteen rakentumiseen. Tutkielman aineisto koostuu viidestä teemahaastattelusta, jotka toteutettiin tammikuussa 2020. Haastateltavat ovat kansainvälisen teatterifestivaali Baltic Circlen visuaalisen ilmeen suunnittelijoita vuosilta 2013–2019. Teemahaastattelut litteroitiin sanatarkasti ja analysoitiin teemoittelemalla aineisto tutkimusongelmaa koskeviin alateemoihin ja analysoimalla näitä sisällönanalyysin menetelmin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Baltic Circlen ja visuaalisen viestinnän suunnittelijoiden välillä vallitsi suunnittelijoiden luovuutta tukeva viestintäilmapiiri. Ilmapiiri luotiin ja sitä ylläpidettiin muun muassa aktiivisen kuuntelemisen, epämuodollisen viestintätyylin ja huolenpidon keinoin sekä vastavuoroisesti kunnioitusta ja luottamusta osoittamalla. Tilaaajan hallinnan ja vuorovaikutussuhteen hierarkioiden puute tilaaja-suunnittelijasuhteessa on tutkimuksen tulosten mukaan poikkeuksellista visuaalisen viestinnän toimeksiantoissa. Tutkimus osoittaa, että vapaus tilaajaorganisaation pyrkimyksistä hallita suunnittelijan työtä sekä vapaus vahvoista hierarkioista tukee luovuutta visuaalisen ilmeen suunnittelutyössä. Luovuudelle suotuista viestintäilmapiiri rakentuu vastavuoroisessa vuorovaikutussuhteessa, johon tilaaja ja suunnittelija(t) ovat yhtäläisesti sitoutuneita. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että toimeksiantosuhde luovilla aloilla edellyttää onnistuakseen molemminpuolista myönteistä arvontantoa sekä pyrkimystä kumppanuussuhteeseen tilaajan ja toteuttajan välillä.

Avainsanat: visuaalinen viestintä, vuorovaikutuksen kehysteoria, systeemiteoria, LMX-teoria, luovuus, vapaus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 Johdanto	5
2 Visuaalisen viestinnän ja suunnittelun käytänteistä	6
2.1 Visuaalisen viestinnän suunnittelu professiona	6
2.2 Tapausesimerkinä Baltic Circle -festivaalin visuaalinen ilme	8
3 Ammatillinen vuorovaikutus ja hierarkiat	10
3.1 Systeemiteoreettinen näkökulma luovaan ryhmään	10
3.2 LMX-teoria johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteesta.....	11
3.3 Ryhmäviestintä ja vuorovaikutuksen kehysteoria	13
4 Tutkimuksen toteutus.....	14
4.1 Tutkimusongelma ja –kysymykset	15
4.2 Aineiston keruu	16
4.3 Aineiston analyysi	16
5 Tulokset	17
5.1 Luovuus visuaalisen viestinnän suunnittelussa	18
5.2 Viestintäilmapiiri suunnittelijoiden näkökulmasta	20
5.3 Suunnittelijan omat keinot luoda luovuudelle suotuisa ilmapiiri	22
5.4 Tilaajaorganisaation toimet luovuudelle suotuisan ilmapiirin luomiseksi	24
5.5 Ilmapiirin merkitys suunnittelijoille.....	26
6 Pohdinta.....	28
6.1 Tutkimuksen arviointia	33
6.2 Jatkotutkimuksen aiheita.....	35
7 Kirjallisuus.....	36

1 JOHDANTO

Työelämän rakenteiden muuttuessa ja itsensä työllistämisen yleistyessä myös ammatilliset vuorovaikutussuhteet muuttavat muotoaan. 2020-luvun Suomessa uudentyyppiset työn muodot, kuten yrittäjyyden ja palkkatyön välimaastoon sijoittuvat freelance-työt jatkavat yleistymistään (Pöyriä, Ojala & Nätti 2019, 143). Ammatillisuus tarkoittaa monella alalla työolosuhteiden moninaisuudesta johtuen enenevissä määrin kykyä itseohjautua ja toteuttaa toisistaan poikkeavien asiakkaiden toimeksiantoja vaihtuvissa ympäristöissä, konteksteissa ja vuorovaikutussuhteissa. Asiakasprojektien onnistumisen ytimessä on paitsi alakohtainen asiantuntijuus puolin ja toisin, myös tarkoituksenmukainen viestintä näissä tilaaja-toteuttaja-suhteissa.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan tilaajan ja toteuttajan välistä vuorovaikutusta luovan työn edellytysten näkökulmasta. Visuaalisen viestinnän suunnittelijat, eli graafisen ja visuaalisen alan ammattilaiset, ovat malliesimerkki luovasta ammattikunnasta. Visuaalisen viestinnän ammattilaisten työnkuvat ja toimialat ovat moninaisia. Työtä tehdään niin palkansaajina, yrittäjinä kuin freelancereina, ja omaa osaamista päivitetään työn ohella jatkuvasti (Rostén 2019). Visuaalisen viestinnän suunnittelijoiden työ on monipuolista itsensä toteuttamista, jossa yhdistyy asiakaspalvelu, kaupalliset julkaisu ympäristöt sekä visuaalisten suhteiden ja kulttuurin laajempi taju (Eerola & Suitiala 2015, 13). Toimiva vuorovaikutus tilaajaorganisaation ja suunnittelijan välillä on tutkitustikin olennainen osa onnistunutta visuaalisen viestinnän suunnitteluprosessia (Eerola & Suitiala 2015, 58). Parhaimmillaan toimiva vuorovaikutus ja yhteistyö asiakkaan kanssa voi toimia jopa suunnittelijan luovuuden yllykkeenä. Visuaalisen viestinnän suunnittelijoita kuulemalla tämä tutkielma pyrkii nyt jäljittämään, millainen vuorovaikutus tilaajan ja suunnittelijan välillä tukee luovuutta visuaalisen viestinnän suunnitteluprosessissa.

Tämän tutkielman tavoitteena on tuottaa niin luovien alojen freelancereita kuin heitä työllistäviä organisaatioita hyödyttävää ymmärrystä siitä, miten vuorovaikutuksella mahdollistetaan sellaisia luovia prosesseja, joissa visuaalisen alan ammattilaisen asiantuntemus pääsee kukoistamaan ja työhön ollaan tyytyväisiä toimeksiantosuhteen molemmin puolin.

Tutkimus on tapaustutkimus kansainvälisen teatterifestivaali Baltic Circlen vuosien 2013–2019 visuaalisten ilmeiden suunnitteluprosesseista. Tutkimusaineistona on kyseisinä vuosina Baltic Circlen visuaalisia ilmeitä suunnitelleiden henkilöiden teemahaastattelut (5 kpl). Aineisto on analysoitu sisällönanalyysin ja teemoittelun menetelmin.

2 VISUAALISEN VIESTINNÄN JA SUUNNITTELUN KÄYTÄNTEISTÄ

Tutkimuksen kohteena on kansainvälisen teatterifestivaali Baltic Circlen visuaalisen viestinnän suunnitteluprosessi. Visuaalisen viestinnän suunnittelu on terminä jotakuinkin päällekkäinen graafisen suunnittelun kanssa, ja tässä tutkielmassa käytetään edellistä johdonmukaisuuden vuoksi. Tässä luvussa käsittelen tutkimuksen reaaliaikaisen viitekehystä ja avaan visuaalisen viestinnän suunnittelun käytäntöä ja työtä (luku 2.1) sekä taustoitin tapaukseksi valikoitunutta Baltic Circle -festivaalia (luku 2.2).

2.1 Visuaalisen viestinnän suunnittelu professiona

Visuaalisen viestinnän suunnittelulla tarkoitetaan ulkoasun suunnittelua, jota tarvitaan kaikessa kuvallisessa viestinnässä, kuten painotuotteissa, sähköisissä julkaisuissa tai infografiikoissa (Jokinen 2012, 74). Visuaaliseen viestintään voi kuulua niin graafista materiaalia kuin valo- ja videokuvaa sekä muun muassa verkkosivujen kooditason valintoja. Organisaatioissa visuaalinen viestintä nivoutuu organisaation brändiin. Visuaalisella ilmeellä rakennetaan usein toivottua mielikuvaa organisaatiosta asiakkaille ja yleisöille. Visuaalisuuden avulla organisaatio tai yksilö viestii arvoistaan ja olemuksestaan kuvan, typografian ja liikkuvan kuvan keinoin.

Visuaalista viestintää suunnittelevat ja toteuttavat eri tavoin kouluttautuneet ja/tai itseoppineet graafisen suunnittelun, taiteellisen ja/tai kaupallisen ajattelun ja teknisen toteutuksen osaavat ammattilaiset. Visuaalisen viestinnän suunnittelijat työskentelevät monilla eri ammattinimikkeillä, kuten graafinen suunnittelija, art director, kuvittaja tai kirjainmuotoilija. Suomessa alalle voi kouluttautua niin toisella asteella kuin korkeakouluissa maisteritutkintoon asti. (Rostén 2019, 8–10.)

Visuaalisen viestinnän suunnittelija on tyypillinen esimerkki luovan työn tekijästä jälkiteollisessa yhteiskunnassa. Suunnittelijat työskentelevät usein mainos- tai viestintätoimistoissa tai yksityisinä ammatinharjoittajina toteuttaen erillisiä asiakasprojekteja yritysten, järjestöjen ja monien muiden toimijoiden tarpeisiin. Yhteistyössä muiden ammattilaisten kanssa visuaalisen viestinnän suunnittelijat työstävät asiakkaan toimeksiannosta halutuille viesteille visuaalisen muodon (Grafia 2020). Visuaalisen viestinnän suunnittelijalla voi olla useita päällekkäisiä asiakasprojekteja, työrooleja ja työnkuvia samanaikaisesti, ja ammatti-identiteetti tai -tyyppi voi vaihdella visuaalisen ongelmanratkaisijan, taiteilijan ja/tai poliittisen suunnittelijan väleillä (Ryynänen 2009). Työn vaihtelevuus ja riippumattomuus säännöllisestä työajasta tai -paikasta on alalle ominainen piirre.

Visuaalisen viestinnän tutkimus keskittyy tällä hetkellä suurilta osin visuaalisten tuotosten ja visuaalisen kulttuurin analysointiin. Visuaalisen viestinnän hankintaprosesseja sekä alan käytäntöä ja tilannetta on käsitelty Suomessa graafisen alan etujärjestön Grafian jäsenselvityksissä säännöllisesti. Asiakkaan näkökulmasta visuaalisen viestinnän suunnittelun hankintaprosessia on lähestytty muun muassa Suitialan ja Eerolan pro gradu -tutkielmassa (2015). Tutkielmasta käy ilmi muun muassa, että hyvät vuorovaikutustaidot ja luottamus suunnittelijan ja tilaajan välillä ovat visuaalisen viestinnän suunnitteluprosessin onnistumisen edellytyksiä (Eerola & Suitiala 2015, 58). Visuaalisen viestinnän suunnittelijoiden omaa näkökulmaa alan käytäntöihin, työn merkityksiin ja ammatti-identiteettiin on myös tarkasteltu alan opinnäytetöissä jonkin verran (ks. Ryynänen 2009; Gylfe 2016). Tämä tutkimus pyrkii puheviestinnän traditiosta käsin selvittämään, millä tavoin vuorovaikutus tilaaja-suunnittelija-suhteessa tukee tai voisi tukea visuaalisen viestinnän suunnittelijan luovuutta. Tilaajan ja suunnittelijan väliseen vuorovaikutukseen paneudutaan tässä tutkimuksessa juuri suunnittelijan näkökulmasta, mikä täydentää hyvin muun muassa Eerolan ja Suitialan (2015) löydöksiä, jossa asiakkaan näkökulma suunnitteluprosessiin on tutkimuksen keskiössä.

Visuaalisen viestinnän suunnitteluprosessi on luovuuden ja vuorovaikutuksen tutkimuksen kannalta otollinen tutkimuskohde. Tämän tapaustutkimuksen kohteena oleva prosessi on päällisin puolin tyypillinen luovan alan ammattilaisen työ: tutkimukseen haastateltujen suunnittelijoiden kuvaama prosessi on uuden luomista, määräämäänsä ja projektiluontoista, ja vaatii omaa näkemystä ja oman asiantuntemuksen hyödyntämistä. Tällaisten

työprosessien viestintätieteellinen tutkimus on vielä vähäistä, mutta sitäkin tärkeämpää, sillä lyhytkestoiset ja luovuutta vaativat asiakasprojektit edellyttävät niiden tekijöiltä ja tilaajilta alakohtaisen ammattitaidon lisäksi erityistä vuorovaikutusosaamista. Tilaajan ja suunnittelijan roolit ovat vuorovaikutuksen näkökulmasta mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä molemmat osapuolet kannattelevat omaa asiantuntemustaan ja myös johtavat työprosessia eri vaiheissa suunnitteluprojektin edetessä. Perinteiset johtaja-johdettava- tai asiakas-asiakaspalvelija-suhteet, ja niiden tarjoamat viestintämallit eivät välttämättä vastaa nykyajan määräaikaissa toimeksiantosuhteissa toteutuvaa ammatillista vuorovaikutusta. Sen vuoksi uudenlaisten ammatillisten vuorovaikutussuhteiden tutkimus on nyt perusteltua.

Tutkimalla viestintää tällaisissa tutkimuksen näkökulmasta uudenaikaisissa ammatillisissa suhteissa voidaan tuottaa uutta ja hyödyllistä tietoa myös itse viestinnän ammattilaisille, jotka voivat tilanteesta riippuen toimia toimeksiantajana tai itse toteuttaa viestintää asiakkaille toimeksiantosuhteiden muodossa. Toby Miller (2010, 99) ehdottaakin, että viestinnän ja median tutkijat huomioisivat tutkimuksessaan varsinaisen työnteon (*labor*), joka tapahtuu viestinnän, median ja kulttuurin takana. Viestinnän käytännön työn tutkimus vuorovaikutuksen ja viestinnän tutkimustraditioita hyödyntäen on vielä varsin vähäistä. Tämä tutkielma tarkastelee visuaalisen viestinnän suunnittelijoiden työn olennaista ulottuvuutta eli vuorovaikutusta tilaajan kanssa ja näin tarjoaa katsauksen niihin seikkoihin, joita luovan asiantuntijatyön onnistuminen tekijän ja tilaajan väliseltä vuorovaikutussuhteelta edellyttää.

2.2 Tapausesimerkinä Baltic Circle -festivaalin visuaalinen ilme

Tässä tutkielmassa syvennyttään yhden nykytaiteen kontekstissa operoivan organisaation visuaalisen ilmeen suunnitteluprosesseihin. Baltic Circle -teatterifestivaali on mielekäs tapaus tutkimuksen kohteeksi, sillä kyseinen organisaatio uusii visuaalisen ilmeensä vuosittain. Visuaalisen viestinnän suunnittelijat ja organisaation visuaalinen brändi muuttuvat organisaatioviestinnän näkökulmasta usein. Baltic Circle -festivaali tarjoaa tutkimukselle otollisen maaperän, sillä kokemusta uusien luovien prosessien loppuun saattamisesta sekä yhteistyöstä eri suunnittelijoiden kanssa on organisaatiolla paljon.

Baltic Circle on vuonna 1996 alkunsa saanut teatterintekijöiden verkosto ja tätä nykyä vuosittainen kansainvälinen teatterifestivaali, joka toimii Helsingin seudulla. Omien

sanojensa mukaan Baltic Circlelle festivaalina ja organisaationa muutos ja uusien ilmiöiden äärellä toimiminen ovat ominaisia piirteitä. Yhteisöllisyys, yhteistyö ja pitkäjänteisyys ohjaavat festivaalin rakentamista ja festivaali pyrkii edistämään toiminnallaan muun muassa sosiaalista oikeudenmukaisuutta, solidaarisuutta ja sukupuolten välistä tasa-arvoa. (Baltic Circle 2020.) Kansainvälinen teatterifestivaali Baltic Circle kokoaa vuosittain marraskuussa pääkaupunkiseudulle joukon kansainvälisiä ja kotimaisia nykyteatteriesityksiä kantaesitysten ja vierailujen muodossa sekä toteuttaa muun muassa yleisölle avoimia keskustelutilaisuuksia, työpajoja ja klubi-iltoja. Baltic Circlellä on Suomen teatterikentällä vakiintunut asema, ja se tunnetaan omalaatuisena, kokeilevana ja riskejä ottavana toimijana verrattuna muihin vastaaviin teatterifestivaaleihin Suomessa (Weissenfelt 2016, 6).

Tämä tutkimus tarkastelee Baltic Circle -teatterifestivaalin visuaalisen ilmeen suunnitteluprosesseja vuosina 2013–2019 tapaustutkimuksen menetelmin. Festivaali on näinä vuosina joka vuosi tilannut suunnittelijalta tai ryhmältä suunnittelijoita uuden visuaalisen ilmeen, joka asettuu vuorovaikutukseen kunkin vuoden ohjelmistosuunnittelun teemojen ja esityskokonaisuuksien kanssa. Käytännössä visuaalisen ilmeen suunnittelu Baltic Circlessä on tarkoittanut painotuotteiden, kuten ohjelmakatalogin, taittoa ja graafista suunnittelua, verkkosivujen visuaalisten elementtien ja asettelun suunnittelua, sosiaalisen median graafisten materiaalien kuten profiilikuvien ja kuvitusten suunnittelua, festivaalin merchandise-tuotteiden suunnittelua (paidat, lippalakit) sekä fyysisten näkyvyyslementtien kuten lippujen ja banderollien suunnittelua niin, että kaikki yksittäiset osat yhdessä rakentavat tunnistettavan ja omintakeisen festivaalin visuaalisen ilmeen.

Festivaalin visuaalisen ilmeen suunnittelijoiden tuotoksia on palkittu useaan otteeseen graafisen alan ammattilaisten Grafia ry:n toimesta. Baltic Circlen visuaalinen ilme on noteerattu Kultahuippu-palkinnolla vuonna 2015 ja ohjelmakatalogi Nuoret luovat -kunniamaininnalla vuonna 2017 (Vuoden huiput 2020). Baltic Circlen visuaalista ilmettä on tutkittu aiemmin muun muassa Henna Kukkosen pro gradu -tutkielmassa (2018). Kukkonen tutki festivaalin visuaalisen ilmeen ja festivaalin identiteetin välistä suhdetta mediatutkimuksen viitekehyksessä. Tutkimus analysoi festivaalin visuaalisia ilmeitä vuosilta 2015–2018 muun muassa huonon maun ja internetestetiikan käsitteiden kautta. Tutkielmassa Kukkonen (2018) perustelee muun muassa, kuinka tarkasteltavina olleet ilmeet eri tavoin lähenevät taidetta.

Baltic Circle -festivaalia on tutkittu opinnäytetöissä muutoinkin. Vilma Pietilä toteutti opinnäytetyönsä koskien festivaalin markkinointisuunnitelmaa (2010) ja Carita Weissenfelt analysoi festivaalin kehitystä ja festivaalijohtajien osuutta festivaalin historiassa teatteritieteen pro gradu -tutkielmassaan (2016).

3 AMMATILLINEN VUOROVAIKUTUS JA HIERARKIAT

Tutkielman teoreettinen viitekehys muotoutuu systeemiteoriasta, LMX-teoriasta sekä vuorovaikutuksen kehysteoriasta. Tässä luvussa perustelen kunkin teorian mielekkyyttä tutkimuksen kannalta, ja taustoitan aiempaa vastaavaa tutkimusta tutkimusaiheesta.

3.1 Systeemiteoreettinen näkökulma luovaan ryhmään

Tutkimus tarkastelee visuaalisen viestinnän suunnitteluprosessia systeemiteoreettisesta näkökulmasta. Systeemiteoria on alkujaan luonnontieteistä ihmistieteisiin uutta näkökulmaa avannut monitieteinen kyberneettiseen traditioon luettava teoria. Systeemiteorian taustalla vaikuttaneen systeemiajattelun historian ajatellaan ulottuvan niinkin kauas kuin länsimaisen filosofisen ajattelun alkulähteille ja Aristoteleen pohdintoihin (Bertalanffy 1972, 407). Teorian monitieteisyyden ja pitkän historian vuoksi systeemiteorian kehittäjäksi ei voida nimetä yhtä tai muutamaa tutkijaa, mutta von Bertalanffyn (1950) esitykset yleisestä systeemiteoriasta (*general system theory, GST*) ovat vaikuttaneet suuresti systeemiteorian sovellutuksiin muun muassa viestintätieteessä. Von Bertalanffyn systeemiteoria (1950) näkee kaikki organismit – myös ihmisten väliset yhteenliittymät – systeemeinä, eli järjestelminä, joiden eri osat vaikuttavat toisiinsa ja riippuvat toisistaan. Teoriaa on sovellettu viestintätieteissä tutkittaessa muun muassa vuorovaikutusosaamisen yhteisyyttä tiimeissä (Horila 2018), perheviestintää uusperheissä (Schrodt ym. 2007) sekä adoptioperheissä (Colaner & Scharp 2016) ja organisaatioviestinnän tutkimuksessa (Poutanen, Siira & Aula 2016). Tässä tutkimuksessa systeemi, jota tarkastellaan, on tilaajaorganisaation edustajien, tilaajaorganisaation historian, visuaalisen ilmeen suunnittelijoiden sekä ympäröivän yhteiskunnallisen ilmapiirin muodostama entiteetti, joka muuntuu prosessien edetessä.

Luovuuden ja vuorovaikutuksen välistä yhteyttä on tutkittu systeemiteoriaa hyödyntäen viestintätieteissä aiemminkin. Poutanen (2016) pyrkii ymmärtämään luovaa yhteistoimintaa

kompleksisten systeemien teorioiden kautta. Systeemiajattelusta kummunneissa kaaos- ja kompleksisuusteorioissa osien väliset suhteet nähdään epälineaarisina. Epälineaarinen lähestyminen prosesseihin soveltuu hyvin luovuuden tutkimukseen, sillä luovuus ei tottele käskyjä tai kuuntele kelloa. Poutanen (2016) antaa tutkimuksessaan luovuuskäsityksille uuden, ryhmälähtöisen ja vuorovaikutuskeskeisen näkökulman, kun tätä ennen luovuutta on lähestytty tutkimuksissa pääosin yksilökeskeisestä näkökulmasta käsin. Kompleksisuusteorian ja systeemiteorian sovellukset avaavat viestintätieteellisesti mielenkiintoisia näkökulmia luovuuteen ja yhteistoimintaan, sillä niiden avulla siirrytään syy-seuraussuhteiden jahtaamisesta tarkastelemaan luovia prosesseja sellaisena kuin ne ovat – kaoottisina, arvaamattomina ja epämääräisinä.

Kuitenkin aiempi systeemiajattelua hyödyntävä luovuuden tutkimus on keskittynyt tutkimaan yksilöitä tai ryhmiä paljolti merkityksenmuodostamisen ja viestinnän kielellisen ulottuvuuden kautta. Tässä tutkimuksessa luovaa ryhmää lähestytään paitsi kompleksisuuden näkökulmasta, myös huomioiden luovan ryhmän sisäiset hierarkiat, jotka tilaaja-toteuttaja-suhteessa voivat jäädä usein sanoittamatta. Lisäksi tässä tutkimuksessa keskiössä on luova prosessi, joka ei sisällä varsinaisesti älyllistä tai kielellistä ongelmanratkaisua vaan luovuus tapahtuu kielellisen tuolla puolen – kuvien, muotojen ja poetiikan piirissä.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen luovan ryhmän viestintää kompleksisena prosessina, joka ei etene lineaarisesti ryhmäviestinnän funktionaalisen käsityksen mukaan (ks. Gouran & Hirokawa 1983) tavoitteen asettamisesta kohti päätöstä vaan kehän tavoin kiertää ryhmän osien ja ympäröivän todellisuuden välillä, luoden ja vahvistaen yhteistä ymmärrystä ja merkitystä. Systeemiteoreettisen lähestymisen kautta pyrin ymmärtämään ryhmäviestintäprosessia luovan työn ympärillä kokonaisvaltaisesti, ryhmän ja luovan työn monet eri ulottuvuudet huomioon ottaen.

3.2 LMX-teoria johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteesta

LMX-teoria (*leader-member exchange theory*) on yksi käytetyimmistä johtamisviestinnän teorioita (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2). Teoria selittää johtajan ja johdettavan välistä vaihtosuhdetta kehittyvänä, yksilöllisenä ja vuorovaikutuksen kautta rakentuvana vuorovaikutussuhteena, jonka laatuun kumpikin osapuoli vaikuttaa ja osallistuu. Johtajan ja johdettavan välinen suhde kehittyy toimivaksi molempien ollessa valmiita tukemaan toisiaan ja rakentamaan suhdetta (Kilpimaa 2013, 43). Teoriassa nähdään toimivien johtaja-

johdettava-suhteiden edistävän muun muassa johtajien ja johdettavien välistä kiintymystä, lojaaliutta ja sosiaalista tukea vuorovaikutussuhteessa (Liden & Maslyn 1998, 46–47).

LMX-teoriaa on käytetty johtamisviestinnän tutkimuksessa laajalti. Tutkimus on keskittynyt johtajan ja johdettavan väliseen dyadiseen suhteeseen (ks. esim. Liden & Maslyn 1998), ja teoriaa on hyödynnetty tiimi- ja organisaatiotason tutkimisessa vähemmän (Kilpimaa 2013, 45). Tämän tutkimuksen kannalta LMX-teorian esittelemät johtaja-johdettava-suhteen vaiheet tarjoavat hyvän lähtökohdan toimeksiantosuhteen tarkasteluun.

LMX-teoria esittää, että johtajan ja johdettavan välisen vaihdannan laatu vaikuttaa työn tuloksiin. Teorian mukaan korkealaatuinen vaihdanta voidaan tunnistaa muun muassa suhteessa vallitsevasta molemminpuolisesta luottamuksesta ja vähäisemmästä kontrollista. Matalan vaihdannan suhteissa tyypillistä on muun muassa vaihdannan muodollisuus sekä vähäisempi tuki. (Isotalus & Rajalahti 2010, luku 2.) Teorian havaintojen myötä on kehitelty johtajuuden rakentamisen malli (*leadership making*), joka pyrkii selittämään johtaja-johdettava-suhteen kehittymistä kohti korkealaatuisen vaihdannan suhdetta. Johtajan ja johdettavan välisen suhteen nähdään kehittyvän kolmen vaiheen läpi: vieraasta tuttavaksi ja edelleen kohti kypsää kumppanuussuhdetta.

Vierauden vaiheessa johtaja ja johdettava toimivat työrooliensa mukaisesti ja vuorovaikutusta ohjaavat organisaation säännöt. Tuttavuuden vaiheessa johtajan ja johdettavan välinen työskentelysuhde alkaa rakentua toimivammaksi heidän alkaessa jakaa toisilleen sekä työhön että ihmissuhteisiin liittyvää tietoa. Viimeisessä eli kumppanuussuhteen vaiheessa suhteen kummallakin osapuolella on vaikutusmahdollisuuksia, ja he jakavat paljon työhön ja muihin asioihin liittyvää tietoa keskenään. Kumppanuussuhteessa vallitsee molemminpuolinen luottamus ja kumpikin osapuoli on sitoutunut vuorovaikutussuhteeseen. Kun suhde on kumppanuuden tasolla sekä johtaja että johdettava voi kritisoida ja tukea toinen toistaan. (Isotalus & Rajalahti 2010, luku 2.) Johtaja-johdettava-suhde kehittyy siis vaiheesta toiseen johtajuuden rakentamisen mallin mukaan juuri sosiaalisen vaihdannan myötä. Korkealaatuisen sosiaalisen vaihdannan lisääntyessä suhde kehittyy kohti vastavuoroista vuorovaikutussuhdetta, jossa johdettavan potentiaali työssä tulee mahdolliseksi hyödyntää (Graen & Uhl-Bien 1995, 231-232).

LMX-teoriaa on käytetty luovuuden tutkimisessa runsaasti (ks. Tierney 2015, 176). Tutkimukset ovat osoittaneet muun muassa, että motivoinnin ja mahdollistamisen myötä johtaja-johdettava-suhteissa, joissa sosiaalisen vaihdannan laatu on korkea, myös työntekijöiden luovuus on kohonnut (Tierney 2015, 176–177). Tilaaja-suunnittelija-suhteessa ei ole yksiselitteisen selvää johtaja-johdettava-asetelmaa, mutta suhteessa on selviä piirteitä johtamisviestinnästä ja johtajuuden seilaamisesta tilaajan edustajien ja suunnittelijoiden välillä. Tilaaja on toimeksiantosuhteessa johtajan roolissa, kun suhdetta tarkastellaan taloudellisesta näkökulmasta – toimeksiantoa ja suhdetta ei synny ennen tilaajan päätöstä maksaa siitä. Toisaalta suunnittelija voi toimia luovan prosessin johtajana ja hallita vuorovaikutussuhdetta asiantuntemuksensa ja prosessin eri vaiheiden tuntemisen vuoksi. Näin ollen LMX-teoria on hyödyllinen analyysin laajentamiseen, kun tarkastellaan tätä kahdensuuntaista ammatillista vuorovaikutussuhdetta luovuutta tukevan ilmapiirin näkökulmasta.

3.3 Ryhmäviestintä ja vuorovaikutuksen kehysteoria

Vuorovaikutuksen kehysteoria (*relational framing theory*) pyrkii selittämään, kuinka ihmiset prosessoivat monitulkintaisia viestejä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Teoria esittää tulkinnan tapahtuvan kahdessa ulottuvuudessa: dominanssi-alistettu- ja yhteys-epäyhteys-akseleilla. Ensimmäisen vastaparin kautta havainnoidaan, kuinka suuresti vaikutusvalta, asema ja kontrolli ohjaavat viestijöiden välistä vuorovaikutusta. Toisella vastaparilla taas tarkastellaan, missä määrin viestijät pyrkivät kohti kiintymystä, pitämistä ja myönteistä arvonantoa vuorovaikutuksessa toisten kanssa. (Henningesen ym. 2003, 178.) Tässä tutkimuksessa hyödynnän vuorovaikutuksen kehysteoriaa ja sovellan sitä tarkastellessani hierarkkisen moniammatillisen ryhmän vuorovaikutusprosessia, johon kuuluu suunnittelijoita ja tilaajaorganisaation edustajia.

Vuorovaikutuksen kehysteoriaa on hyödynnetty erityisesti interpersonaalisen viestinnän tutkimuksessa (esim. McLaren ym. 2014). Ystävyys-suhteiden tutkimuksessa teoriaa on hyödynnetty muun muassa tutkittaessa yksilöiden tulkintoja suorista tai epäsuorista pyynnöistä. Teorian avulla on päästy onnistuneesti käsiksi muun muassa siihen, kuinka pyynnön ilmaisutapa vaikuttaa tulkintaan henkilön dominanssista tai yhteyden kokemuksesta pyytäjän kanssa (McLaren ym. 2014).

Vuorovaikutuksen kehysteoria on antoisa tämän tutkimuksen kannalta, sillä viestintäprosessi, jota tutkin, sisältää hierarkioita ja pyrkimyksiä niiden purkamiseen. Tilaaja-suunnittelijasuhteessa vastapari dominanssi ja alistettu on käyttökelpoinen teoreettinen käsitepari, sillä tilanteesta riippuen vaikutusvalta ja kontrolli seilaavat eri toimijoiden välillä. Yhtäältä visuaalisen viestinnän suunnittelijan asiantuntemus alasta antaa hänelle vaikutusvaltaa, mutta toisaalta tilaajan käsissä on viime kädessä suunnittelijan työn jäljen hyväksyminen, jotta projekti saadaan onnistuneena maaliin. Yhteys-epäyhteys-akselin voi tarkastella, mikä luovuutta ryhmässä edesauttaa ja toisaalta, mikä sitä estää.

Vuorovaikutuksen kehysteoriassa nähdään vastinparien lisäksi osallistuminen yhtenä vuorovaikutuksen ymmärtämistä vahvistavana tekijänä (Dillard, Solomon & Palmer 1999, 54). Analysoimalla tilaaja-suunnittelija-suhdetta osallistumisen käsitteen kautta pyrin läpivalaisemaan niitä elementtejä, jotka tukevat luovuudelle suotuisan viestintäilmapiiirin rakentumista tässä ammatillisessa vuorovaikutussuhteessa. Vuorovaikutuksen kehysteoria palvelee tutkimusaihetta myös siksi, että visuaalisen viestinnän suunnittelussa on paljon kysymys kehystämisestä. Näin ollen myös visuaalisuudesta ja luovan työn tuloksista ja luonnoksista keskustelemista voi mahdollisesti analysoida vuorovaikutuksen kehysteorian vastinparien avulla.

Vuorovaikutuksen kehysteoria on tyypillisimmin hyödynnetty läheisten vuorovaikutussuhteiden tutkimuksessa (esim. McLaren ym. 2014). Ystävyys- ja parisuhteiden tutkimiseen teoria soveltuukin varsin hyvin, sillä näissä suhteissa vastinparit dominanssi-alistettu ja yhteys-epäyhteys muodostuvat kuin varkain. Ammatilliseen kontekstiin teoriaa on harvemmin Suomessa hyödynnetty mahdollisesti sen vuoksi, että ammatillisen vuorovaikutuksen tutkimuksessa on keskitytty pitkälti vuorovaikutussuhteisiin, joissa roolit ovat selkeäköjiä ja ilmaistu auki työroolien tai -nimikkeiden myötä. Tässä tutkimuksessa vuorovaikutuksen kehysteoria on hyödyllinen, sillä tilaaja-suunnittelijasuhteen hierarkkisuus ei ole yksiselitteistä, kuten aiemmin totesin.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvaan tutkimuksen käytännön toteutusta ja metodologisia valintojani. Tutkimusongelmaa hahmoteltiin tutkielmapirosessin alkutaipaleella yhteistyössä

tapaustutkimuksen kohteen, teatterifestivaali Baltic Circlen henkilökunnan kanssa. Lopulliset menetelmävalinnat ja tutkimuksen kysymyksenasettelu tehtiin itsenäisesti tutkimuksen tavoitteita kohti pyrkien.

4.1 Tutkimusongelma ja –kysymykset

Visuaalisen viestinnän ammattilaiset työskentelevät pääasiassa toimeksiantojen pohjalta ja erillisten asiakasprojektien parissa. Toimeksiantosuhteissa suhde tilaajan ja suunnittelijan välillä lähentelee johtaja-johdettava-suhdetta, mutta työn käytäntö on kuitenkin erittäin itsenäistä. Tällaisten ammatillisten vuorovaikutussuhteiden yleistyessä luovilla aloilla on tärkeää selvittää, millainen vuorovaikutus tukee luovan työn ammattilaista työssään ja toisaalta, kuinka tilaaja tai asiakas voi vaikuttaa ostopalveluna hankitun luovan prosessin onnistumiseen omalla vuorovaikutuksellaan. Tutkimus palvelee niin luovien alojen freelancereita, heitä työllistäviä organisaatioita kuin muidenkin alojen ammattilaisia, jotka työskentelevät asiakasprojekteissa ja ostopalveluiden hankkijoina tai toimeksiantojen toteuttajina.

Visuaalinen viestintä on yhteiskunnan kuvallisen käänteen ansiosta kasvava ala ja yhä tärkeämpi osa kaikenlaisten organisaatioiden ulkoista viestintää. Myös organisaatioiden brändityön näkökulmasta visuaalinen viestintä on merkittävä ulottuvuus, sillä visuaalisuudella vaikutetaan mielikuviin ja rakennetaan tunnistettavaa ulkoista olemusta. Visuaalisen viestinnän ammattikentän sekä organisaatioviestinnän tutkimuksen kannalta on perusteltua tutkia tätä organisaation, eli tilaajan, ja visuaalisen viestinnän suunnittelijan välistä vuorovaikutussuhdetta ja sitä, mitä myös organisaation näkökulmasta onnistunut luova tilaustyö vuorovaikutussuhteelta edellyttää.

Tämä tutkimus pyrkii selvittämään, millainen viestintä edesauttaa luovuuden hyödyntämistä visuaalisen ilmeen suunnitteluprosessissa tilaaja-suunnittelija-suhteessa. Tutkimuksen kohteena on yksittäinen, paikoin poikkeuksellinenkin toimeksianto ja tilaajaorganisaatio, joka on työllistänyt vuosittain yhden tai useampia graafisia suunnittelijoita taidetapahtuman visuaalisen ilmeen suunnitteluun.

Tutkimuskysymykset, joilla tutkimusongelmaa lähestytään, ovat:

1. Millainen ilmapiiri Baltic Circlen ja suunnittelijan vuorovaikutussuhteessa tuki luovuutta visuaalisen ilmeen suunnittelutyössä?
2. Millaisin keinoin luovuutta tukeva ilmapiiri luotiin ja ylläpidettiin Baltic Circlen ja suunnittelijan vuorovaikutussuhteessa?
3. Millainen merkitys viestintäilmapiirillä oli visuaalisen viestinnän suunnittelijoille Baltic Circlen visuaalisen ilmeen suunnitteluprosessissa?

4.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineistona on Baltic Circle -teatterifestivaalin visuaalista ilmettä vuosina 2013-2019 suunnitteleiden visuaalisen alan ammattilaisten haastattelut (5 kpl). Haastattelut äänitettiin ja toteutettiin Helsingissä tammikuussa 2020. Vastaajat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti, ja ennen haastattelua he allekirjoittivat haastattelusuostumuksen, johon kirjattiin myös tutkijan velvollisuudet aineiston vastuullista hallintaa kohtaan. Haastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu.

Haastattelumateriaalia tallentui yhteensä 4 tuntia 27 minuuttia. Haastattelut noudattivat ennalta rakennettua haastattelurunkoa, joka jakautui viiteen (5) erilliseen aihetta luotaavaan teemaan. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti ja litteroitaessa haastateltavien henkilöllisyys ja viittaukset toisiin haastateltaviin vaihdettiin anonyymeiksi ilmauksiksi. Litteroitua aineistoa kertyi 62 sivua (Arial 12pt, riviväli 1,5).

Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska tutkittava ilmiö avautuu parhaiten yksilöiden subjektiivisten kokemusten kautta. Näihin kokemuksiin päästään hyvin käsiksi johdattamalla tutkittavat itse kuvaamaan kokemuksiaan sekä antamaan merkityksiä niille. Lisäksi haastattelun joustavuus sekä mahdollisuus motivoida haastateltavia puolsivat aineiston keruun menetelmäksi teemahaastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35.) Haastattelurakenne oli puolistrukturoitu, sillä haastateltavia ja tutkimukseen varattua aikaa oli verrattain vähän ja tutkimuksen kannalta oli tärkeää päästä käsiksi tutkittavaan ilmiöön jokaisen haastattelun kohdalla.

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi ja teemoittelun menetelmät. Haastattelurunko oli rakentunut jo aineistonkeruvaiheessa teemoittain, ja aineistosta oli tarkoitus ymmärtää laajempia merkityskokonaisuuksia ja tutkimusongelman kannalta

keskeisiä vuorovaikutukseen liittyviä ilmiöitä. Sisällönanalyysi menetelmänä on joustava analyysimenetelmä, jolla on mahdollista päästä käsiksi inhimillisiin merkityksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Tutkimusongelma ja -tavoite huomioiden sisällönanalyysi soveltui tähän tutkimukseen, sillä aineistosta etsittiin vastauksia laadullisiin kysymyksiin.

Litteroitu haastatteluaineisto luettiin ensin läpi huolellisesti. Tämän jälkeen aineistosta nostettiin esiin toistuvat ja tutkimusongelman kannalta kiinnostavimmat teemat muistiin pääteemoiksi. Pääteemojen alle koottiin sitten kaikki niitä kuvaavat esimerkit ja kuvailut ja jaoteltiin tarkemmin vuorovaikutuksen ilmiöitä kuvaavien alaotsakkeiden alle.

Teemoittelun ja järjestämisen jälkeen aineisto käsitteellistettiin pyrkimyksenä hahmottaa poimituista esimerkeistä vastauksia tutkimuskysymyksiin, sekä poimittiin ylös olennaisia havainnollistuksia teoreettista viitekehystä aineistoon peilaten. Lopuksi tarkasteltiin kriittisesti aineistosta nousseita pääteemoja ja rajattiin tutkimuskysymysten ulkopuolelta aihetta sivuavat teemat raportoinnin ulkopuolelle.

Aineisto järjestyi seuraaviin tutkimusongelmaa luotaaviin teemoihin: luovuuden määritelmät visuaalisen suunnittelijan työssä, viestintäilmapiirin kuvaaminen, suunnittelijan omat keinot luoda ja ylläpitää viestintäilmapiiriä, tilaajaorganisaation keinot luoda ja ylläpitää viestintäilmapiiriä, viestintäilmapiirin merkitys luovan työn kannalta. Lisäksi aineistosta eriteltiin seuraavat tutkimusraportin ulkopuolelle jätetyt teemat: visuaalisen ilmeen suunnitteluprosessin kuvaaminen, suunnittelijoiden keskinäinen yhteistyön kuvaaminen, luovuutta tukevat vuorovaikutukseen liittymättömät tekijät suunnitteluprosessissa.

5 TULOKSET

Tuloksissa käsittelen aluksi luvussa 5.1 vastaajien määritelmiä luovuudelle visuaalisen viestinnän suunnittelijan työssä. Näitä määritelmiä ja luonnehdintoja esitellään niin Baltic Circlen visuaalisen ilmeen suunnitteluprosessissa toteutuneina kuin verraten niitä muihin suunnitteluprosesseihin, joissa luovuuden hyödyntäminen ei ole ollut niin helppoa tai lainkaan mahdollista. Tämän jälkeen vastaan tutkimusongelmaan erittelemällä suunnittelijoiden näkemyksiä siitä, millainen ilmapiiri tilaaja-suunnittelijasuhteessa Baltic Circlen tapauksessa vallitsi (luku 5.2). Edelleen kahdessa seuraavassa tuloksia

esittelevässä luvussa avaan niitä vuorovaikutuksen keinoja, joilla suunnittelijat itse (luku 5.3) sekä tilaajaorganisaation edustajat (luku 5.4) ovat hyödyntäneet luovuudelle suotuisan viestintäilmapiirin luomiseksi ja ylläpitämiseksi. Viimeisessä luvussa 5.5 esittelen suunnittelijoiden ajatuksia siitä, millainen merkitys tilaaja-suunnittelijasuhteessa toteutuneella viestintäilmapiirillä on ollut heidän työnsä näkökulmasta laajemminkin kuin luovuuden hyödyntämisen kannalta. Haastattelujen sitaateissa haastateltaviin viitataan lyhenteellä H.

5.1 Luovuus visuaalisen viestinnän suunnittelussa

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että visuaalisen viestinnän suunnittelijan luovuudessa on kyse jonkinasteisesta vapaudesta työskennellä omista lähtökohdista käsin. Vastaajat kuvailevat luovuutta Baltic Circle -festivaalin visuaalisen ilmeen suunnitteluprosessissa muotoillen luovaksi mielletyn tekemisen ”saada”-verbin ympärille. Luovuus näyttäytyy vastauksissa siis eräänlaisena vapautena tilaajan pyrkimyksistä hallita suunnittelijaa ja tämän työtä. Eräs vastaaja kuvaa luovuutta yhteistyössä Baltic Circlen kanssa seuraavasti:

”Tässä sai luovuutta käyttää myös semmosella niinku, et sai luoda jotain niinku ihan omaa siihen. Sai ehdottaa jotain ihan omaa lähestymistä. Sai kokeilla ja sai myös sekoilla, sillee tosi vapaasti tehdä.” (H3)

Suunnittelijan luovuuteen yhdistyy tutkimuksen tuloksissa itsensä yllättämisen ja ylittämisen mahdollisuus, tutkimisen ja ”haeskelun” (H2) merkitys työskentelyssä sekä lupa ilmaisevuuteen. Tuloksista nousee esiin, että vapaus olla luova on visuaalisen viestinnän suunnittelijalle kuitenkin aina rajattua, vaikka tilaaja ei eksplisiittisesti asettaisikaan työn lopputulokselle odotuksia:

”(Visuaaliseen viestintään) kuuluu aina se sisältö ja se konteksti, missä se on ja kenelle se on, ni sitä mukaa myös tietty määrä rajoitteita, tai ehkä semmosia niinku reunaehtoja, niin mun mielest myös se on niinku siinä myös tosi hauskaa, et ei välttämättä just lähe tyhjältä tai ei välttämättä toivoisikaan sellasta tyhjää pöytää.” (H2)

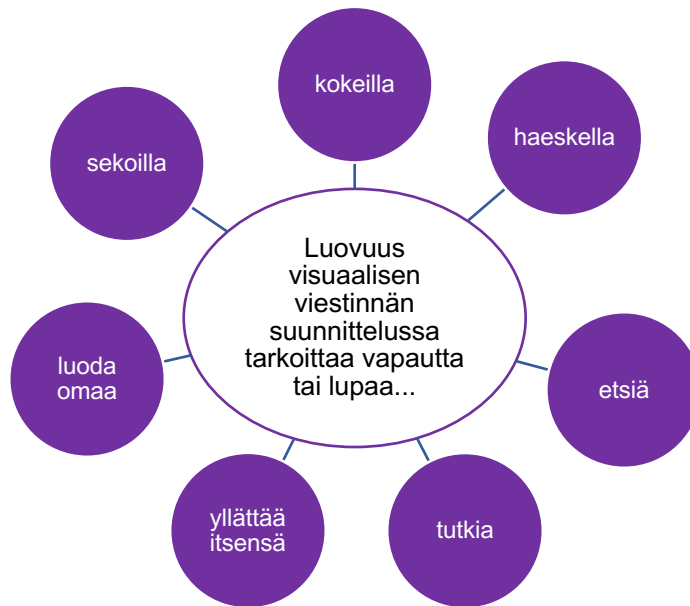
Tutkimuksen tuloksissa luovuuden määritelmä muodostuu visuaalisen viestinnän suunnittelutyössä myös sellaisten esimerkkien kautta, joissa luovuudelle ei ole ollut tilaa. Tulokset osoittavat, että luovuus visuaalisen viestinnän suunnittelussa on tavallisesti vain harvassa toimeksiannossa läsnä. Yksi vastaaja kuvailee tavanomaista graafisen suunnittelun toimeksiantoa seuraavasti:

”Siin niinku tuottaa, tulee tuottaneeksi jotakin. Et joku on sillee, että saisinko lappusen, jossa on tää mejjän juttu, ja saisinko sen näin ja tässä koossa ja tähän päivään mennessä, kiitos. Ni silloin se on enemmän sellasta tuottamista mun mielestä, eikä ehkä välttämättä kovin luovaa.” (H4)

Toinen vastaaja kuvaa tavanomaista – ei luovaksi kokemaansa – toimeksiantoa prosessina, jossa etsitään ikään kuin oikeaa vastausta. Luovuuteen visuaalisessa suunnittelussa hän sen sijaan liittyy annettujen raamien ja reunaehtojen haastamiseen ja kyseenalaistamiseen. Rutinoituminen ja ennalta-arvattavuus näyttäytyvät tämän vastaajan kuvauksessa eräällä tapaa luovuuden vastakohtina:

”Mun mielest vaik sudokun ratkaseminen ei oo luovaa, et se on matemaattist, koska siihen on olemas tavallaan vaan yks oikee ratkasu. Vaik siihen pääsis miten tahansa ja se vaatii jotain päättelykykyä, ni se ei oo sama asia ku luovuus. Vähän niinku se, että piirtää sudokun läpi niinku se ois labyrintti, niinku jollain tavalla niiden annettujen ehtojen tai raamien nurinkääntämistä tai rikkomista tai jotain. (– –) Aika paljon tekemisestä on semmosta, siin mielessä niinku rutinoitunutta, että tietää etukäteen suunnilleen jonkinlaiset... vaikkapa jonku yrityksen lähimmät kilpailijat, et miltä ne näyttää, ja miltä vastaavantyyppiset jutut mitä on tehty ulkomailla, et miltä ne näyttää, ja sit yrittää vaan ikään ku niistä jalostaa semmosen keskiarvon, joka ei liikaa muistuta mitään muuta, mut jollain tavalla on ennalta-arvattavan näkönen silleen, et se ikäänku kuuluu joukkoon tai näin.” (H5)

Kuvio 1 kuvaa niitä tekemisen tapoja, joilla tutkimusaineistossa määritellään luovuutta visuaalisen ilmeen suunnitteluprosessissa. Tutkimuksen mukaan suunnittelijoille annettu vapaus, joka Baltic Circle -festivaalin visuaalisen ilmeen suunnitteluprosessissa yhtenä tekijänä luovuuden mahdollisti, on tyypillisesti visuaalisen viestinnän toimeksiannoissa poikkeuksellista. Luvut 5.2 – 5.3 avaavat tarkemmin muita viestintäilmapiiiriin liittyviä tekijöitä ja näkemyksiä, jotka tässä toimeksiantosuhteessa luovuutta erityisesti tukivat.



Kuvio 1

5.2 Viestintäilmapiiri suunnittelijoiden näkökulmasta

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Baltic Circlen visuaalisen ilmeen suunnitteluprosessi oli toimeksiantona luovuuden kannalta epätyypillinen, sillä siinä suunnittelijalle annettiin ”niin sanotut vapaat kädet” (H5) toteuttaa visuaalinen ilme itse parhaaksi näkemällään tavalla. Toimeksiannon poikkeuksellisuus nousee aineistossa keskeisenä esiin ja vapaus koetaan harvinaisena olosuhteena. Yksikään vastaaja ei kerro tilaajan ilmaisseen selkeitä toiveita ilmeen visuaalisuuteen tai estetiikkaan liittyen.

”Mä en muista, et missään vaiheessa oltais sanottu, että nyt tehkää semmost, et tän pitää näyttää tältä tai tältä, täs pitää olla nää jutut. Mä en muista mitään sellast niinku, et kauheen tarkasti ois missään vaihees sanottu et me halutaan teilt tätä, tätä ja tätä.” (H3)

Aineistosta kuitenkin nousee esiin, että festivaalin edellisten vuosien ilmeet ovat vaikuttaneet siihen, kuinka vapaasti suunnittelijat ryhtyivät luovuutta työssään hyödyntämään. Aiempien ilmeiden pohjalta suunnittelijat kertovat päätelleensä, että Baltic Circlen tapauksessa luovuudelle ja/tai kokeilevuudelle on sijaa, ja että visuaalisen viestinnän konventioita haastavaa visuaalisuutta mahdollisesti lopputulokselta erityisesti haetaankin. Edellisten vuosien ilmeet ovat toimineet myös joidenkin suunnittelijoiden alkuperäisenä motiivina hakeutua visuaalisen ilmeen suunnittelijaksi Baltic Circlelle.

Tutkimuksen tulokset kertovat, että tilaajan ja suunnittelijoiden keskinäinen ilmapiiri on ollut suunnittelijoiden näkökulmasta muun muassa välitön, kunnioittava ja avoin. Kuviossa 2 on

lueteltu muita adjektiiveja, joita vastaajat liittivät viestintäilmapiiriin, joka vallitsi yhteistyössä Baltic Circlen kanssa.

Viestintäilmapiiri toimeksiantosuhteessa:		lämmin	miellyttävä	kunnioittava	huomioiva
innostunut	sekava	hauska	kaoottinen	erityinen	ihaileva
ystävällinen/ ystävähenkinen	avoin	epämuodollinen	välitön	rento	orgaaninen
luonteva	asiallinen	kannustava	ihana	vilpitön	hierarkiaton
välittävä	joustava	turvallinen	arvostava	hyväksyvä	säntillinen

Kuvio 2

Viestintäilmapiiri on tutkimuksen tulosten mukaan mahdollistanut molemminpuolisen luottamuksen synnyn, minkä suunnittelijat kokivat tukeneen luovuuden hyödyntämistä. Vastaajat kuvasivat luottamuksen ilmenneen esimerkiksi keskinäisen yhteyden kokemuksena sekä kokemuksena siitä, että tilaaja arvosti suunnittelijan ammattitaitoa. Eräs vastaaja kuvaa luottamustaan tilaajaan ja toisaalta kokemustaan tilaajan luottamuksesta itseensä seuraavasti:

”Et luottaa ja tietää, et se keskusteluyhteys on niinku olemassa. Ja tietää että niist asioist keskustellaan sen sijaan, et se olis sellasta no sinä teet näin ja kun sinä teit huonosti, niin se on ihan kauheaa paskaa, tai tälleen (—) Sil on niinku merkitystä, että tietää, et se toinen arvostaa mun osaamista ja ammattitaitoo ja näkemystä, ni sit sillee siin vaihees uskaltaa sit oikeesti kans tehdä.” (H4)

Luottamus ja luotettavuus nousee tutkimusaineistossa esiin keskeisenä suunnittelijoiden ja Baltic Circlen välillä vallinneena viestintäilmapiirin piirteenä. Luottamus liitetään suunnittelijoille suotuun vapauteen toteuttaa itseään sekä suunnittelijoiden ammattiosaamisen ja ammattialan ymmärtämiseen tilaajan taholta. Luottamuksen merkitystä ja sen yhteyksiä luovuuden hyödyntämiseen avataan tarkemmin luvussa 5.5.

Tutkimuksen tulokset osoittavat myös, että Baltic Circlen ja suunnittelijoiden välinen toimeksiantosuhte on ollut suunnittelijoiden näkökulmasta demokraattinen ja matalahierarkinen. Tilaustyölle tyypillisten hierarkioiden puute nähdään tutkimusaineistossa positiivisena ominaisuutena viestintäilmapiirin kannalta. Yksi vastaaja kuvaa hierarkioiden puutteen näkymistä vuorovaikutussuhteessa seuraavasti:

”Siin ei ollu niin vahvaa sellast hierarkiaa, mitä saattaa joissain sillee asiakkuuksissa tai yhteistöissä olla, että tilaaja tilaa (– –) et sil on sellanen viiminen sana ja auktoriteetti siinä tilanteessa. Ni siin Baltic Circlen kaa oli aika nopeesti semmonen tunnelma, että ne ei ottanu niin vahvasti semmost, tota, tilaajan roolia tai sellasta niinku ”me sanotaan mitä me halutaan ja te teette sitte jotenki sen”. Sen mä muistan aika positiivisena, että se oli sellanen niinku yhteistyö, yhteistyövetonen enemmän.” (H4)

Yhteistyövetoisuus tai tiimityöskentelyn tuntu tyypillisesti hierarkkisessa tilaaja-suunnittelija-suhteessa nousee esille tutkimuksen tuloksissa viestintäilmapiirin kannalta merkitseväenä piirteenä. Toimeksiantosuhteen demokraattisuus ja hierarkioiden puute konkretisoituu erään vastaajan kuvatessa tyypillistä vuorovaikutustilannetta suunnitteluprosessin edetessä:

”Se oli sellasta keskustelua, jossa jotenki pieniä palasia tulee vähän joka puolelta ja sitte hiljalleen alkaa muodostua se, että mihin suuntaan tässä nyt jotenki... Et ei ollu sellasta, missään vaiheessa, sellasta vaikka vastakkainasettelua. Vaan enemmän sitä, että yhdessä haettiin sitä, että mikä tässä nyt on pielessä, tai mikä tässä nyt toimii tai semmonen. Että siin ei ollu semmosta, ei ollu niin vahvaa semmosta valtatilannetta.” (H1)

Toisaalta kaksi vastaajaa nostavat esiin, että johtajuuden puute yhteistyössä toi myös haasteita yhteisille vuorovaikutustilanteille niin kasvokkaisissa tapaamisissa kuin sähköpostiviestinnässä. Kaoottisuus ja sekavan viestintäilmapiirin kokemus syntyi suunnittelijoille muun muassa siitä, että tapaamisissa oli epäselvää, kenen on määrä huolehtia aikataulussa pysymisestä tai siitä, että kaikki tarpeelliset asiat tulee käsitellyiksi tapaamisissa. Sähköpostiviestinnässä sekavuuden kokemus syntyi, kun pitkissä sähköpostiketjuissa käsiteltiin monia toisistaan erillisiä asioita.

5.3 Suunnittelijan omat keinot luoda luovuudelle suotuisa ilmapiiri

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että suunnittelijoilla itsellään oli suunnitteluprosessissa keinoja ylläpitää ja rakentaa toimeksiantosuhteen viestintäilmapiiriä omaa luovuuttaan

tukevaksi. Tutkimusaineistosta nousee esiin aktiivisen kuuntelemisen ja kuuntelemisen osoittamisen tärkeys tilaajan ja suunnittelijan keskinäisen ymmärryksen rakentamisessa. Eräs vastaaja kuvaa omia keinojaan, joilla osoitti tilaajalle kuuntelemista kasvokkaisissa tapaamisissa:

”Me kuitenkin aina vaikka sitä mukaa, kun niitä (kommentteja esitellystä työstä) tuli, niin yritettiin aina suoraan luonnoksiin kommentoida tai sitte muistiinpanoihin kirjottaa. (– –) Semmosella, jollain tavalla nöyrällä asenteella, että paljon semmosta niinku nyökyttelyä ja vähän niinku positiivista palautetta, jos joku sanoo jonkun, niin sitte sanoo, et joo joo okei. Ja yrittää ymmärtää ja kysyä lisäkysymyksiä, ennen ku jos halus sanoo vastalauseen, niin sitte antaa toisen ensin itse kertoo koko asiansa ja varmistaa, että on ymmärtäny sen kunnolla, ennen ku sanoo vastaan.” (H1)

Aktiivisen kuuntelun keinoin ja osoittamalla kuuntelevansa tilaajaa vastaajat kertovat pyrkineensä rohkaisemaan tilaajaa kommentoimaan keskeneräisiä töitä niin, että suunnittelijat hyötyisivät näiden antamasta palautteesta työn jatkokehittämistä ajatellen. Yksi vastaaja kuvaa suunnittelijan omien kysymysten merkitystä tilanteissa, joissa keskeneräinen työ ei ole saanut tilaajalta innostunutta vastaanottoa:

”Jos ei pysty ihan kommentoimaan, tai ite niinku osaa välttämättä kysellä ja kaivaa, et mikä jossain jutussa ei toimi, tai et miksei asiakas halua jotain tiettyä juttua, ni siin vaiheessa saattaa tulla helposti aika lukkofillis, koska on tavallaan – ei tiedä, mitä kohti pitäis mennä. Paitsi se et joku vaihtoehto ei toiminu. Versus se, että joku ei toimi, mutta on joku mielikuva siitä, et mihin suuntaan vois seuraavaks mennä.” (H2)

Tutkimuksen tulokset osoittavat myös, että ”välittömäksi” mielletty vuorovaikutus oli yksi suunnittelijoiden oma keino vaikuttaa suotuisan viestintäilmapiirin rakentumiseen. Välittömyys tilaajan ja suunnittelijan vuorovaikutussuhteessa edellyttää tutkimuksen tulosten mukaan sitä, että suunnittelija päästää irti omista ennakkokäsityksistään siitä, mitä luova työ ja asiakaskohtaaminen on. Ennakkokäsityksistä irti päästäminen parhaimmillaan edesauttaa luovuudelle suotuisan ilmapiirin rakentumista. Negatiiviset ennakkokäsitykset tilaajasta ovat tutkimuksen tulosten mukaan luovuudelle suotuisan ilmapiirin rakentumista rajoittavia seikkoja. Eräs vastaaja kuvaa huonoksi kokemansa yhteistyöprojektin kohdalla omaa suhtautumistaan asiakkaaseen seuraavasti:

”Ku on tehny jotain, jotain tavallaan vaikka joskus mainostoimiston kautta jotain ihme lääkemainosta, ni mä oon suoranaisesti vähän niinku halveksinu sekä sitä mainostoimistoo että sitä lääkefirmaa ja sitä niiden niinku tapaa, jolla niitä lääkkeitä on haluttu myydä ja niin poispäin, ja sit sitä on tehny vaan ja

ainoastaan sen rahan takii. Ni sellasis tilanteissa just saattaa päätyä niinku sellaseen, et mä nyt tein tän ja täst kuuluu maksaa tää ja jos ei se kelpaa teille ni se ei oo mun ongelma, antakaa vaan ne rahat.” (H5)

Tutkimuksen tuloksista nousee esiin myös suunnittelijan henkilökohtainen sitoutuminen projektiin yhtenä luovuudelle suotuisaa ilmapiiriä rakentaneena tekijänä. Sitoutuminen henkilökohtaisella tasolla tapahtuu yhdessä tilaajan kanssa rakennetun epämuodollisen olosuhteen ja ystävähenkisen vuorovaikutuksen ansiosta. Sitoutuminen koetaan tutkimusaineistossa kahdensuuntaiseksi prosessiksi, jossa tilaajan ja suunnittelijan molemminpuolisella kunnioituksella ja jaetulla arvopohjalla on suuri rooli.

Tutkimusaineiston analyysi kertoo lisäksi, että luovuuden hyödyntämisen kannalta on tärkeää, että tilaaja-suunnittelijasuhteessa suunnittelijalla on ollut toimeksiannon alussa mahdollisuus määrittää itse työlleen rajoja. Tilaajan ja suunnittelijan keskinäisen ilmapiirin vastaanottavaisesta luonteesta kertoo se, että oman työn rajaaminen on otettu seuraavan haastateltavan mukaan hyvin huomioon toimeksiannosta sovittaessa:

”Tommoset taiteelliset jutut saattaa joskus perustuukki siihen, et kaikki tekee vähän sillee niinku enemmän. Ni se on tosi hyvä myös tehdä selväks se, että mihin pystyy ja mihin ei. Ja mun mielest se otettiin kauheen hyvin vastaan siellä Balticilla. Et okei, te teette näin paljon, mut te ette tee tota.” (H3)

Rajojen asettaminen ja omien tarpeiden ilmi tuominen koetaan tärkeäksi niin oman luovuuden hyödyntämisen näkökulmasta kuin myös yhteistyön ja vuorovaikutussuhteen toimivuuden kannalta. Aikataulujen ja niissä pysymisen merkitys on tutkimuksen tulosten mukaan tärkeää viestiä tilaajalle selkeästi, jotta yhteistyöhön ei tule ylimääraistä kitkaa käytännön ongelmista johtuen.

5.4 Tilaajaorganisaation toimet luovuudelle suotuisan ilmapiirin luomiseksi

Tutkimusaineistossa kuvataan Baltic Circlen edustajien viestintää huolenpidon ja huolehtimisen käsitteiden kautta. Tuloksista käy ilmi, että suunnittelijat kokevat, että Baltic Circlen puolelta suunnitteluprosessiin osallistuneet ovat toimeksiantosuhteessa pitäneet huolta muun muassa suunnittelijoiden jaksamisesta ja tyytyväisyydestä. Tilaajan osoitukset siitä, että työn sisällöstä välitetään ja suunnittelijoiden omaa toimijuutta arvostetaan ovat tutkimuksen tulosten mukaan rakentaneet luovuudelle suotuisaa viestintäilmapiiriä. Tulokset

osoittavat, että suunnitteluprosessissa suunnittelijat ovat kokeneet työnsä olevan olennainen osa festivaalia. Aineistosta käy ilmi, että tilaaja on arvostanut suunnittelijoiden työtä ja ilmaissut sen prosessin kuluessa suunnittelijoille.

”Se ilmeen rooli tuntu olevan heille aika tärkeä asia ja sen takii meidän työ oli aika tärkeä asia. Et siitä tuli sellanen olo, et se ei oo vaan joku semmonen pinta, joka pitää nopeesti hoitaa sillee pois. Vaan et sil on niinku iso merkitys sen festivaalin kannalta. Ja sil on oma semmonen... oma semmonen joku taso sillä ilmeellä myös. Jossa graafikot voi sanoo jotain omaa. Ja se jotenki mun mielest, tää asenne näky siinä, mil tavalla ne kävi sitä läpi. Et ei tullu semmonen olo, et nyt vaan tehkää jotain.” (H3)

Tuloksista käy ilmi myös, että tilaajan suunnittelijoille suuntaama kannustava, kehuva ja jopa ihaileva palaute rakentaa luovuutta tukevaa viestintäilmapiiriä ja motivoi suunnittelijoita sitoutumaan työhön. Työstä kiittäminen ja positiivinen palaute koetaan tutkimusaineiston mukaan osoituksena siitä, että tilaaja huomioi suunnittelijan työpanoksen ja kunnioittaa sitä.

Suunnittelijan ammattitaidon kunnioitus korostuu tutkimuksen tuloksissa ja sen kuvaillaan ilmenneen eri seikoista. Jo toimeksiannosta sovittaessa monelle vastaajalle on käynyt ilmi, että tilaaja suhtautuu suunnittelijoiden työhön enemmän taideteoksen näkökulmasta kuin markkinointiviestintänä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tämä on tukenut suunnittelijan luovuutta, ja toiminut osoituksena siitä, että suunnittelijan ammatilliseen arviointikykyyn luotetaan. Tilaajan suunnittelijoille suoma vapaus työskennellä omien kiinnostustensa parissa on rakentanut luovuutta tukevaa ilmapiiriä jo toimeksiannon lähtökohdista sovittaessa:

”Se lähtökohta ei oo semmonen niinku sääntöihin ja pelkoihin perustuva. Tai et ei niinku aloteta siitä, et sanotaan mikä on kiellettyä vaan sanotaan et käytännös mikä vaan on mahdollista.” (H5)

Tilaajan yleinen kiinnostus visuaalista kulttuuria kohtaan nähtiin myös viestintäilmapiirin kannalta merkityksellisenä, sillä vastaajat kokivat yhteisen kielen löytyneen tilaajan kanssa helposti jo vuorovaikutussuhteen alkumetreillä. Tutkimuksen tuloksista nousee esiin myös yhteisen ja jaetun arvomaailman merkitys yhteistyön sujuvuuden kannalta:

”Oli sellast yhteistä kieltä. Varmaan liittyy myös sellasiin laajempiin yhteiskunnallis-rakenteellisiin kysymyksiin, joiden äärellä meil sit oli paljon samoja kiinnostuksenkohteita ja arvoja, ni sit silleen sitä kautta löyty yhtymäkohtia. Et ne saatto ymmärtää ja innostuu täysin siitä jos sano sillee, et nyt vaikka

näiden tosi epäuskottavien tyttöjuttujen kelailu, et se on vaikka tärkeätä tai jotain, ni sit sillee, et tavallaan ymmärrettiin sit semmonen niinku kulttuurinen merkitys sillä.” (H4)

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että toimeksiantosuhteen viestintäilmapiirin rentoudella on yhteys suunnittelijoiden kokemukseen ilmapiirin tuesta luovuuden hyödyntämiselle. Rentouden nähdään muodostuneen muun muassa rauhallisen tunnelman ja tuttavallisen viestinnän ansiosta. Kokoustaminen avotoimistossa on saanut aikaan sen, että Baltic Circlen festivaalitiimi on tullut suunnittelijoille nimiltä tutuksi. Toimistossa tervehtiminen on koettu tärkeänä rentouden kannalta. Tutkimuksen tulokset osoittavat myös, että varsinaisissa kokouksissa keskustelujen sisällöt saattoivat poukkoilla visuaalisen ilmeen ympäriltä laajempiin yhteiskunnallisiin ilmiöihin ja yksityisiinkin aiheisiin, ja tämän koetaan myös rakentaneen tuttavallisuutta tilaajan edustajien ja suunnittelijoiden välille.

Tutkimuksen tuloksista nousee esiin myös tilaajan sähköpostiviestintätyyli ja siihen panostaminen tilaajan mahdollisena viestintäkeinoina rennon ja välittömän ilmapiirin rakentamisessa. Vastaajat kertovat kiinnittäneensä huomiota muun muassa tilaajan edustajien tapaan käyttää hymiöitä ja sydämiä sähköpostiviesteissä. ”Sydänlevelillä” (H3) viestiminen nähtiin positiivisena ja lämmintä viestintäilmapiiriä tuottavana viestintätekona.

5.5 Ilmapiirin merkitys suunnittelijoille

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että luvussa 5.2 kuvatulla viestintäilmapiirillä on ollut luovuuden hyödyntämisen kannalta merkitystä suunnittelijoiden työssä. Aineistosta nousee esiin, että suunnittelijat ovat kokeneet tilaajan edustajien ja suunnittelijoiden välisen vuorovaikutuksen kaikkiaan mielekkäänä. Työn yksityiskohtien hallinnan tarpeen ja ohjailun puute vuorovaikutussuhteessa tilaajan ja suunnittelijan välillä on motivoinut suunnittelijoita toteuttamaan omia ambitoitaan työssä. Eräs vastaaja kuvaa keskustelujen mielekkyyttä ja merkitystä seuraavasti:

”Se tuntu usein aika sillee merkitykselliseltä se, ne keskustelut joita käytiin, ja se palaute. Sen sijaan et se olis jotain, et laitatko tota vähän oikeelle. (– –) joskus se on tosi turhauttavaa siirtää asioita oikeelle (naurua). Niin ni siinä se tuntu jotenki suunnittelijanaki jotenki siltä, että keskusteltiin asiasta enemmän kun muodosta. Vaikka välillä silleen, onhan se nyt relevanttii puhua siitä muodostakin, riippuu mitä tehään. Mut tuntu sillee, et siihen luotettiin siihen muotopuoleen ja sit keskusteltiin siitä sisällöstä.” (H4)

Tutkimusaineistossa viestintäilmapiirin matalahierarkkisuuden ja demokraattisuuden merkitys näyttäytyy luovuutta tukevana ja lisää suunnittelijan motivaatiota työskennellä visuaalisen ilmeen parissa. Suunnittelijoille on Baltic Circlen taholta annettu valta vaikuttaa työn sisältöihin monella tasolla, minkä on koettu lisänneen työmotivaatiota. Eräs vastaaja kuvaa vapauden merkitystä omassa työssään seuraavasti:

”Ne halus antaa meille tilaa, sillee tutkii ja leikkii sillee sellasillaki alueilla, minne ei kauheen monessa mejjän alan projektissa kuitenkaan mennä. Ni sit must tuntuu, et se on sellanen, tosi hedelmällinen viitekehys, missä tehdä mitään. Minkä takii meillä oli tosi hauskaa ja me oltiin tosi motivoituneit sen takii, että, et siin oli niin paljon liikkumavaraa et mitä me voidaan tehdä ja näin. Et se suunnittelutyö ainaki mun mielestä sillee suunnittelijälähtöstä.” (H4)

Viestintäilmapiirin matalahierarkkisuus on tutkimuksen tulosten mukaan vahvistanut suunnittelijoiden omaa ammattilypeyttä ja arvostusta itseään kohtaan ammattilaisena. Asiakkaan luottamuksella ja arvostuksella on ollut tutkimusaineiston mukaan merkitystä suunnittelijoiden ammatillisen itsetunnon ja toimijuuden kannalta. Eräs vastaaja kuvaa matalahierarkkisen prosessin merkitystä seuraavasti:

”Me oltiin niinku osana sitä prosessia tavallaan niinku tasapuolisina tyypeinä. (– –) Se oli melkeen ihmeellistä niinku heti koulun jälkeen mennä semmoseen juttuun, missä sua kohdellaan niin kunnioittavasti. Et se oli tosi tärkeitä. Siit tulee myös semmonen jotenki niinku, jotenki ylpeys siit omasta niinku ammatista siin vaiheessa kun se asiakas tuntuu sillee oikeesti välittävän siitä visuaalisesta puolesta.” (H3)

Tutkimuksen tulokset osoittavat myös, että tilaaja-suunnittelijasuhteessa vallinnut vapaus loi suunnittelijoille ajoittain epävarmuuden kokemuksia. Aineistosta nousee esiin, että suunnittelutyö on koettu jännittävänä ja on epäilty oman panoksen riittävyttä, sillä suoria odotuksia tai ohjeita ei olla tilaajan taholta ilmaistu selkeästi. Usea vastaaja nostaa esiin, kuinka prosessin kulkiessa muihin vastaaviin toimeksiantoihin nähden epätyypillisen hyvin, ovat suunnittelijat alkaneet epäillä omaa työpanostaan:

”Tietenki tuli välil semmonen olo että riittääks tää, mitä me tehään, ku ei balticilaisilt ikin tullu mitään semmosii, niinku selvii, että me tarvitaan tää, tää ja tää. Niinku hirveen spesifisti. (– –) Mut se oli silti tosi vapaata, ni sit välillä tuli semmonen nakertava fiilis, et oonkohan mä nyt tehny tarpeeks tai onkohan tää nyt niinku... ku se tuntu menevän niin jotenki pehmeesti ja hyvin, ni sit välillä tuli semmonen.” (H3)

Aineistosta nousee esiin tuttavallisuuden ja läheisyyden merkitys työhön sitoutumisen kannalta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tuttavallinen, epämuodollinen ja läheinen viestintäilmapiiri on luonut vuorovaikutussuhteeseen henkilökohtaisuuden kokemuksen, jonka myötä työhön itseensä on sitouduttu erityisellä tasolla. Eräs vastaaja kuvaa henkilökohtaiseksi kokemansa ilmapiirin merkitystä seuraavasti:

”Kyl must tuntu niinku sillon suunnittelijanaki että mä olin osa sitä festivaalia, et se ei ollu pelkkä työ tai semmonen. Nii se tuntu et, et se on sillee, et se on sillee henkilökohtasesti sitouttavaa, et mä haluan tehdä parhaani ja ne on ilosia, kun mä oon kiinnostunu siitä, mitä mä teen niille.” (H5)

Tutkimuksen tulokset osoittavat edelleen, kuinka vahva henkilökohtainen sitoutuminen, motivaatio ja suunnittelijan arvostus asiakasta kohtaan on lisännyt suunnittelijan sisäistä painetta onnistua työssä hyvin. Luottamuksen osoituksen myötä työn onnistumisen merkitys suunnittelijalle on ollut suuri ja tuottanut stressiä:

”Se prosessi on ollu tavallista aikaavievempi ja sisältäny enemmän epävarmuutta ja sit myös niinku enemmän ylitöitä ja enemmän sellasta henkilökohtasta stressiä siitä, et siitä täytyy tulla tosi poikkeuksellinen tai tosi niinku edustava, tai et se työ alkaa ikään ku edustaa omaa jotain identiteettiä tai osaamista voimakkaammin ku joissain muissa tapauksissa.” (H5)

Kaikkiaan tutkimuksen tulokset osoittavat, että vapaudella toteuttaa työtä omista lähtökohdista käsin, on ollut merkitystä suunnittelijoiden oman toimijuuden vahvistumisen kannalta. Viestintäilmapiiri toimeksiantosuhteessa on mahdollistanut suunnittelijoiden oman osaamisen ja luovuuden hyödyntämisen suunnitteluprosessissa laajemmin kuin niissä tyypillisiksi ja tavanomaisiksi kuvatuissa toimeksiannoissa, joihin aineistossa Baltic Circlen lisäksi viitataan.

6 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millainen viestintä edesauttaa luovuuden hyödyntämistä visuaalisen viestinnän suunnitteluprosessissa tilaaja-suunnittelija-suhteessa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että viestintäilmapiirin merkitys suunnittelijoiden luovuuden kannalta on keskeinen.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli, millainen viestintäilmapiiri tuki luovuuden hyödyntämistä Baltic Circlen ja suunnittelijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tulokset osoittavat, että rento, epämuodollinen ja matalahierarkkinen viestintäilmapiiri on tukenut suunnittelijoiden luovuutta visuaalisen ilmeen suunnitteluprosessissa. Osapuolten keskinäinen demokraattisuus on osallaan rakentanut viestintäilmapiiriä luovuutta tukevaksi. Tuloksista voidaan päätellä, että tilaaja-suunnittelija-suhde Baltic Circle -festivaalilla vuosien 2013–2019 välillä on rakentunut LMX-teorian (Bauer & Erdogan 2015) esittämään kolmanteen vaiheeseen eli kumppanuuden tasolle. Kumppanuus johtajan ja johdettavan suhteessa merkitsee olosuhdetta, jossa molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja sitoutuneisuus värittävät ammatillista vuorovaikutusta (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2). Näin voidaan tulosten valossa perustellusti esittää Baltic Circlen ja suunnittelijoiden välillä tapahtuneen. Toisaalta teorian soveltuvuus tulosten tulkinnassa voidaan kyseenalaistaa, sillä Baltic Circlen visuaalisen ilmeen suunnitteluprosessin johtajuus ei käynyt tutkimuksen tuloksista eksplisiittisesti ilmi. Tutkimuksen tulokset antavat kuvan ryhmästä, jota johtaa festivaalin taiteellinen johtaja, mutta toisaalta usea suunnittelija on käytännössä kokenut toimittaneensa jonkinlaista puheenjohtajan roolia vuorovaikutustilanteissa, ja suurin päätösvalta työn sisällöistä on kuitenkin ollut suunnittelijoilla itsellään. Näin ollen johtajan ja johdettavan roolit ja valta-asema lienevät liikkuneen tilaajan ja suunnittelijoiden välillä käsiteltävästä asiasta ja suunnitteluprosessin vaiheesta riippuen. Tutkimuksen tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että kumppanuus nimetyn tai piilosta toimineen johtajan ja johdettavien välillä on toteutunut, ja kunnioitus ja sitoutuneisuus suhteessa ollut korkeaa.

Toisena tutkimuskysymyksenä pohdin, kuinka luovuudelle suotuisa ilmapiiri luotiin ja ylläpidettiin vuorovaikutuksessa Baltic Circlen ja suunnittelijoiden välillä. Edellä esitettyyn kumppanuussuhteen rakentumiseen vaikuttaa LMX-teorian pohjalta kehitellyn johtajuuden rakentamisen mallin mukaan muun muassa korkealaatuinen sosiaalinen vaihdanta ja työroolien konventioiden haastaminen (Graen & Uhl-Bien 1995, 231). Epämuodolliseksi ja rennoksi kuvattu ilmapiiri on tutkimuksen tulosten mukaan suunnittelijoiden luovuutta tukeva tekijä. LMX-teoria (Bauer & Erdogan 2015) vaikuttaa tukevan tutkimuksen tulosten osoitusta siitä, että konventionaalisten työroolien laajentaminen rakentaa kumppanuussuhdetta ja molemminpuolista luottamusta osapuolten välille.

Tuloksissa esiin noussut epämuodollisuus on saattanut myös luoda tavanomaisesti korkeahierarkkiseksi miellettyyn tilaajan ja suunnittelijan vuorovaikutussuhteeseen

elementtejä jaetusta johtajuudesta. Jaetun johtajuuden tiimeille ja organisaatioille on tyypillistä yhdenvertaisuuden korostuminen ja epämuodollinen yhteistyö (Kilpimaa 2013, 45), kuten tutkimuksen tulokset osoittavat Baltic Circlen visuaalisen ilmeen suunnittelussa tapahtuneen. Tutkimuksen tulosten mukaan Baltic Circle -festivaalin visuaalisen ilmeen suunnittelussa yksilöosaamisen sijaan prosessin keskiössä on ollut dialoginen luovan työn kehittäminen vuorovaikutuksessa tilaajan edustajien ja suunnittelijoiden välillä. Näin ollen voidaan perustellusti sanoa, että tilaajan edustajat ja suunnittelijat ovat onnistuneet yhteisesti rakentamaan vuorovaikutussuhteen, jossa on LMX-teorian kumppanuuskäsityksen (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2) mukaisia piirteitä, ja jossa johtajuus on ollut jaettua.

Myös Poutasen (2016) systeemiteoreettinen tutkimus luovista ryhmäviestintäprosesseista tukee tämän tutkimuksen tuloksia luovuuden hyödyntämisen edellyttämästä vapaudesta, jolla on myös kaoottinen ja ennalta-arvaamaton luonne. Tämän tutkimuksen ja Poutasen (2016) löydösten valossa vaikuttaa siltä, että luovuudelle suotuisat ryhmäprosessit sisältävät myös viestinnän näkökulmasta ennalta-arvaamattomuutta ja viestintätilanteisiin liittyvä sekavuuden tuntu on mahdollisesti luovuudelle otollinen maaperä mutta toisaalta hahmotettavissa ei-toivottuna sivutuotteena.

Tutkimuksen tuloksissa (luvut 5.3 ja 5.4) esitellään monia vuorovaikutuksen keinoja, joita niin suunnittelijat kuin tilaajan edustajat hyödynsivät suunnitteluprosessin edetessä suotuisaa viestintäilmapiiriä luodakseen. Aktiivinen kuunteleminen, kysyminen, huolehtiminen ja motivointi nousevat tutkimuksen tuloksista esiin luovuutta tukevaa viestintäilmapiiriä rakentavina toimina. Myös Eerolan ja Suitialan (2015) tutkimuksen tulokset tukevat näitä löydöksiä. Asiakkaan näkökulmasta suunnitteluprosessi edellyttää muun muassa kuuntelemista, molemminpuolista ammattitaidon kunnioitusta sekä luottamusta (Eerola & Suitiala 2015, 58 ja 99). Vuorovaikutuksen kehysteorian (Greene 2009, 114) yhteys-epäyhteys-akselia hyödyntäen voidaan päätellä, että nämä vuorovaikutuksen keinot ovat vahvistaneet vuorovaikutussuhteen osapuolten keskinäistä yhteyden kokemusta. Tämä huomioon ottaen voidaan ajatella, että luovan yhteistyöprojektin kannalta olennaista on, että viestintäilmapiiri tukee viestijöiden keskinäisen yhteyden syntymistä. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että vuorovaikutussuhteen eri osapuolet ovat Baltic Circlen tapauksessa pyrkineet kohti myönteistä arvonantoa.

Tutkimuksen tulosten mukaan tavanomaisesti tilaaja-suunnittelija-suhteissa tällaisen pyrkimyksen ilmitulo viestintäilmapiiirissä on ollut visuaalisen viestinnän alalla epätyypillistä.

Vuorovaikutuksen kehysteorian (Greene 2009, 114) toisen vastaparin dominanssin ja alisteisuuden näkökulmasta Baltic Circlen ja visuaalisen ilmeen suunnittelijoiden välillä vallinnut viestintäilmapiiiri näyttää onnistuneen työn kannalta edullisen valta-asetelman säilyttämisessä hyvin. Tilaajan voidaan aineiston perusteella katsoa olleen dominoivassa asemassa suunnittelijaan nähden vuorovaikutussuhteen laadun ja toimeksiannon luonteen vuoksi, mutta aineistosta voidaan päätellä, että tilaajan kontrollin puutteen sekä perinteisen aseman ja vaikutusvallan purkamisen ansiosta viestintäilmapiiiri ei suunnittelijoiden näkökulmasta kuitenkaan aktualisoitunut suunnittelijoita dominoivaksi. Epämuodollisen ja rennon viestintäilmapiiirin voidaan ajatella olleen yhteydessä suhteen matalahierarkkisuuteen.

Luovuutta tukeva viestintäilmapiiiri syntyi kaikkien suunnitteluprosessiin osallistuneiden keskinäisen arvostuksen ja luottamuksen ansiosta. Eerolan ja Suijalan tutkimuksen tulokset osallaan tukevat tätä havaintoa. Heidän mukaansa asiakkaan näkökulmasta suunnitteluprosessi on koettu onnistuneeksi silloin, kun tilaaja on osallistettu suunnitteluprosessiin tasa-arvoisena tekijänä (Eerola & Suijala 2015, 100). Systeemiteorian (Bertalanffy 1950) näkökulmasta on mielenkiintoista pohtia, kuinka viestintäilmapiiiriin ja suunnittelijoiden kokemaan luovuuden hyödyntämisen sallimiseen on osallistunut myös aiempien vuosien suunnittelijat, menneet visuaaliset ilmeet ja festivaalin aiempien taiteellisten johtajien työmenetelmät. Aineisto koostui festivaalin visuaalista viestintää vuosina 2013–2019 suunnitelleiden ammattilaisten haastatteluista. Noina vuosina festivaalin taiteellisena johtajana on toiminut kaksi eri henkilöä, ja suunnittelijat tai suunnittelijaryhmät ovat vaihtuneet noin kahden vuoden sykleissä. Systeemiteorian (Bertalanffy 1950) riippuvaisuusperiaatteiden mukaan voidaan ajatella menneen vuoden visuaalisen ilmeen olevan yksi osa luovuutta tukevaa systeemiä. Tätä näkemystä vahvistaa myös tutkimuksen tuloksista esiin noussut sanomattomien odotusten läsnäolo – vastaajat eivät kuvailleet tilaajan osoittaneen selkeitä odotuksia esimerkiksi ilmeen estetiikkaan liittyen, mutta suunnittelijoilla oli aiemmin toteutettujen ilmeiden perusteella käsitys siitä, miten vapaasti työtä saa Baltic Circlen tapauksessa lähestyä ja luovuutta hyödyntää.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä pohdin, millainen merkitys viestintäilmapiirillä on ollut suunnittelijoille visuaalisen viestinnän suunnitteluprosessissa. Tuloksissa esitellään (luku 5.5) suunnittelijoiden kuvauksia viestintäilmapiirin merkityksestä heidän työmotivaatioleen, ammatti-identiteetin kehittymiselle ja toimijuuden vahvistumiselle. Vuorovaikutuksen kehysteorian (Dillard ym. 1999) osallistumisen käsite vahvistaa tuloksissa esiin nousevia merkityksenantoja. Vuorovaikutuksen kehysteoriassa osallisuuden (*involvement*) nähdään voimistavan kulloinkin vallalla olevaa kehysakselia, eli valtaa dominanssi-alisteisuus-vastinparin tai pitämistä yhteys-epäyhteys-vastinparin, kautta (Greene 2009, 114). Tuloksista voidaan päätellä, että tilaajan ja suunnittelijoiden keskinäinen yhteys ja molemminpuolinen pitäminen on voimistunut sen myötä, kun suunnittelijoille on luotu mahdollisuus olla osallisia festivaalin identiteetin rakentamisessa. Kukkosen (2019, 38) mukaan visuaalisen ilmeen suunnitteluprosessi on koettu vuosina 2015–2018 dialogisena yhteistyönä myös Baltic Circlen edustajien mielestä, ja suunnittelijoiden tuotokset prosessin eri vaiheissa ovat antaneet myös festivaalin taiteelliselle johtajalle uutta näkökulmaa omaan työhönsä. Kukkosen löydökset huomioiden tutkimuksen tulokset voi päätellä, että toimeksiantosuhteen viestintäilmapiiri on voinut osallaan olla luomassa kahdensuuntaista sytykettä uuden luomiselle, ja osallisuus on toteutunut myös konkreettisesti.

Tuloksissa esitetyt merkitykset, joita suunnittelijat antavat viestintäilmapiirille luovassa suunnitteluprosessissa, avartavat näkemystä siitä, kuinka tasavertainen ja henkilökohtaisesti sitouttava ilmapiiri rakentaa motivoivaa suhdetta asiakasprojektin työstämiseen. Tuloksista käy ilmi myös, että läheisen ja tuttavallisen ilmapiirin vahvistama henkilökohtainen sitoutuminen ja tilaajan suoma vapaus toi ajoittain epävarmuuden kokemuksia ja voimisti sisäistä painetta onnistua työssä, mikä lisäsi myös stressiä ja ylitöitä. Tuloksia vahvistaa Fitzpatrick-Timmin (2011) tutkimus ammatillisista yhdistelmäsuhteista. Yhdistelmäsuhteella (*blended relationship*) tarkoitetaan vuorovaikutussuhdetta, jossa ammatillinen rooli sekoittuu henkilökohtaiseen, ja suhteessa näin ollen on piirteitä esimerkiksi ystävyysuhteesta ja ammatillisesta suhteesta (Bridge & Baxter 1992, 201). Tulosten perusteella Baltic Circlen ja suunnittelijoiden vuorovaikutussuhteen voidaan katsoa olleen tällainen yhdistelmäsuhde. Fitzpatrick-Timm (2011, 52–53) tutkimuksellaan osoittaa, että emotionaalinen stressi lisääntyy työntekijöillä yhdistelmäsuhteissa, joissa dominanssi-alisteisuus-akseli on heikko, mutta yhteys osapuolten välillä vahvaa. Näin näyttää tutkimuksen tulosten valossa myös Baltic Circlen tapauksessa olleen. Läheisen viestintäilmapiirin luoma vahva henkilökohtainen side tilaajan ja suunnittelijan välillä on

rakentanut otollisen olosuhteen luovuuden hyödyntämiselle ja samalla lisännyt suunnittelijoiden emotionaalista stressiä työhön liittyen.

6.1 Tutkimuksen arviointia

Visuaalisen viestinnän suunnittelijoiden kokemuksia ammatillisesta vuorovaikutuksesta on tärkeää tutkia, sillä heidän työolosuhteensa ovat nykypäivän ja tulevaisuuden työkuultuurin arkipäivää myös muilla kuin luovilla aloilla. Epämääräiset, häilyvät työroolit, luovuuden hyödyntäminen ja moninaisten asiantuntijoiden yhteistyö ovat nyt ja tulevaisuudessa ammatillisen vuorovaikutuksen haasteen paikkoja. Prekaareissa työoloissa työskentelevien asiantuntijoiden ammatillisen vuorovaikutuksen tutkimus hyödyttää kaikkia niitä aloja, joilla työntekijän itseohjautuvuus ja yhteistyö lisääntyvät. Toimeksiantosuhteita ei ole juuri aiemmin Suomessa vuorovaikutuksen näkökulmasta tutkittu, joten aihevalinta on siitäkin näkökulmasta onnistunut. Tämä tutkimus on tutkielman laajuuden huomioon ottaen vasta pintaraapaisu niin sanotun uuden työn tutkimiseen, mutta näen, että toimeksiantosuhteiden tutkimiselle hyvä alku. Tutkimukseni pureutuu spesifisti yhden taiteen kentän organisaation näkökulmasta luovuutta tukevaan viestintäilmapiiiriin, mutta tuloksista hyötynevät myös muiden alojen freelancereita projektikohtaisesti työllistävät organisaatiot ja luovia prosesseja luotsaavat johtajat.

Tutkimukseen valitut teoriat palvelivat aihetta ja myös haastoivat minua tutkijana tarkastelemaan aineistoa useasta näkökulmasta. Valitsemani kolme teoriaa antoivat tutkimukselle melko laajan teoreettisen kehyksen. Näin jälkikäteen arvioin, että teoreettinen ymmärrys jäi kustakin teoriasta kehyksen monipuolisuuden ja triangulaation kustannuksella paikoin ohueksi. Sisällönanalyysi ja teemoittelun menetelmät toimivat haastatteluiden analysoimisessa hyvin, ja niiden avulla päästiin tutkimustavoitteeseen, eli tutkimus tuotti luovien alojen freelancereita ja heitä työllistäviä organisaatioita hyödyttävää tietoa luovan alan toimeksiantosuhteesta.

Tutkimuksen reliabiliteetin näkökulmasta on huomioitava oma suhteeni tutkittavaan organisaatioon. Suoritin syksyllä 2019 työharjoittelun kyseisen festivaalin viestintätiimissä, minkä voidaan nähdä olevan tutkimuksen kannalta hyvä asia sekä toisaalta vaikuttavan tutkimuksen objektiivisuuteen. Tutkijana minulla oli jo omaa kokemuspohjaista tietoa organisaation työkuultuurista ja organisaation substanssista, mistä johtuen haastatteluissa

mahdollisesti avautui syvempiä aihealueita, kuin jos oma suhteeni kyseiseen organisaatioon olisi ollut täysin ulkokohtainen. Toisaalta oma suhteeni ja kokemukseni on voinut vaikuttaa siihen, mitkä asiat olen kokenut raportoimisen arvoisiksi, ja kuinka objektiivisesti olen tuloksia tulkinnut.

Aineisto kerättiin teemahaastattelun menetelmällä, mikä toimi tässä aihevalinnassa ja otannassa hyvin. Haastateltavat olivat sanavalmiita ja halukkaita reflektimaan omaa työtään ja vuorovaikutusta, joten aineisto oli analyysin kannalta antoisa. Tuloksia voidaan arvioida kriittisesti, sillä haastateltavien kokemukset tapausorganisaation visuaalisen ilmeen suunnittelusta perustuivat osin kauan sitten tapahtuneiden tilanteiden muisteluun. Haastateltavien kuvaukset kokemuksista Baltic Circlen visuaalisen ilmeen suunnitteluprosesseista ovat toki valideja muistelusta huolimatta, mutta ajan kuluminen tulee huomioida aineiston luotettavuutta arvioitaessa.

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, millainen viestintäilmapiiri tukee luovuutta toimeksiantosuhteessa tapausorganisaation ja suunnittelijoiden välillä. Luovuutta tukeva viestintäilmapiiri näyttäytyi tässä tutkimuksessa eräällä tapaa asiantuntemuksen hyödyntämistä tukevana ilmapiirinä, ja sen rakentamiseen löytyi useita vuorovaikutuksen keinoja, joita niin tilaaja kuin suunnittelijat olivat prosessissa hyödyntäneet. Erityisen merkittävä löydös vastaavissa työoloissa työskentelevien ja työllistävien organisaatioiden kannalta on, että vapaus toteuttaa ja ilmaista itseään omista lähtökohdista käsin antoi Baltic Circlen tapauksessa suunnittelijoille mahdollisuuden olla luova odottamattomillakin tavoilla. Tilaajan luottamus suunnittelijaa kohtaan näyttäytyy suunnittelijan näkökulmasta konkreettisesti hallinnan puutteena ja vapauden suomisella sille, että muotoon ja visuaalisuuteen liittyvät valinnat ovat suunnittelijan ammattitaitoa, ja siksi täysin heidän käsissään.

Tilaajan hallinnan puute ja suunnittelijan oma vapaus, jotka tässä tutkimuksessa nousevat esiin vahvasti suunnittelijan luovuutta tukevin ja yhteistyötä kohentavina seikkoina, ovat osin ristiriidassa aiemman aihepiiriä lähestyneen tutkimuksen kanssa. Tutkitusti asiakkaan näkökulmasta eräs onnistuneen visuaalisen viestinnän suunnitteluprosessin edellytys nimenomaisesti on asiakkaan itsensä selkeästi ilmaisemat halut ja toiveet suunnitteluun liittyen (Eerola & Suijala 2015, 100). Onkin mielenkiintoista, että tämän tutkimuksen tulosten mukaan suunnittelijalle ”vapaat kädet” toimeksiannon toteuttamisessa oli poikkeuksellisen

hyväksi koettu olosuhde, joka mahdollisti oman luovuuden hyödyntämisen laajemmin kuin tyypillisissä, selvästi ohjailluissa toimeksiannoissa. Baltic Circlen tapauksessa vapaus toteuttaa itseään, vapaus lähestyä visuaalista ilmettä ja toimia omista kiinnostuksista käsin tuotti paitsi palkittuja visuaalisen suunnittelun tuloksia, myös lämpimäksi ja henkilökohtaiseksi koetun vuorovaikutussuhteen tilaajan ja suunnittelijan välille.

6.2 Jatkotutkimuksen aiheita

Tutkimuksen tuloksista nousi esiin, että demokraattisuus ja matalahierakkinisuus on harvinaista graafisen suunnittelun ja visuaalisen viestinnän suunnitteluprosessien vuorovaikutussuhteissa. Visuaalisen viestinnän ollessa hyvin monella tapaa luovuutta vaativa ala, herää kysymys, minkä vuoksi näin on. Tämän tutkielman laajuus ei mahdollistanut pureutumista näihin haastatteluissa esiin nousseisiin vertailuun otettuihin ja tavanomaisiksi kuvailtuihin projekteihin, joten tällaisiin projekteihin tulisi muissa tutkimuksissa perehtyä tarkemmin. Eräässä vastauksessa haettiin selitystä luovuudelle epäsuotuisiin olosuhteisiin sillä, että visuaalisuus on organisaatioiden ulkoisessa viestinnässä usein alisteinen markkinoinnille, ja se ohjaa näin myös visuaalisuutta laskelmoituihin suuntiin. Eräs jatkotutkimuksen aihe, joka tutkielmaa tehdessä nouseekin esille, on myös muun kuin visuaalisen viestinnän käytännön suhde markkinoinnin käytäntöön. Tutkimuksen keinoin olisi hyvä tarkastella sitä, missä määrin myös muut viestinnän alan ammattilaiset kokevat luovuutensa tai ilmaisunsa rajatuksi ja alisteiseksi markkinoinnin lainalaisuuksille.

Toisaalta myös muiden kuin viestinnän alan ostopalveluina hankittavia toimeksiantosuhteita olisi tärkeää lähestyä vuorovaikutuksen tutkimuksen näkökulmasta. Selvittämisen arvoista olisi ehdottomasti myös, kuinka esimerkiksi rakentamisen alan tai turvallisuussuunnittelun tilaustöissä tilaajan ja suunnittelijan suhteissa työhön sitoutuminen, työtyytyväisyys ja vuorovaikutussuhteen onnistuminen koetaan, ja kuinka vuorovaikutussuhteen laatu on yhteydessä töiden lopputuloksiin. Työyhteisön tutkimuksen laajentaminen koskemaan asiakkaita, joiden tilauksia freelancerit toteuttavat voisi avata uusia ulottuvuuksia työhyvinvoinnin ja työkulttuurien tutkimukseen.

Tutkimuksen tulokset herättävät pohdintaa myös asiakashankinnan tai visuaalisen viestinnän suunnittelijan rekrytoinnin huolellisuuden tärkeydestä. Baltic Circlen ja

suunnittelijoiden välinen vuorovaikutussuhde kuvautuu tutkimuksen tuloksissa poikkeuksellisen monella tavalla, mutta myös jaettujen arvojen ja yhteisten kiinnostusten vuoksi. Herää kysymys, kuinka suunnittelijat ja tilaajat, joilla on jo suhteen alkutaipaleella ”yhteinen kieli” ja yhteinen kiinnostus edistää visuaalista kulttuuria – ja ehkä jopa jollain tapaa yhteinen maku – löytävät toisensa. Olisikin vielä tärkeää selvittää, kuinka näistä yhteyden kokemuksen kannalta merkittävistä seikoista viestitään toimeksiannosta neuvoteltaessa.

7 KIRJALLISUUS

Baltic Circle 2020. Baltic Circle -festivaalin verkkosivu – Info. <https://balticcircle.fi/fi/info/> (viitattu 15.4.2020)

Bauer, T. N., & Erdogan, B. 2015. Leader-member exchange (LMX) theory: An introduction and overview. Teoksessa T. N. Bauer & B. Erdogan (toim.) *The Oxford handbook of leader-member exchange*. New York: Oxford University Press, 3–8.

Eerola, K. & Suihla, S. 2015. Ostetaanko ulkoa, tilataanko omalta? Visuaalisen viestinnän hankintaprosessi asiakkaan näkökulmasta. Lapin yliopisto. Graafisen suunnittelun pro gradu –tutkielma.

Bertalanffy, L. 1972. The history and status of general systems theory. *The Academy of Management Journal*. 15 (4), 407–426.

Bertalanffy, L. 1950. An outline of general system theory. *The British Journal for the Philosophy of Science*, 1 (2), 134–165.

Bridge, K., & Baxter, L. A. 1992. Blended relationships: Friends as word associates. *Western Journal of Communication*, 56 (3), 200–225.

Colaner, C. W., & Scharp, K. M. 2016. Maintaining open adoption relationships: Practitioner insights on adoptive parents’ regulation of adoption kinship networks. *Communication Studies*, 67 (3), 359–378.

Dillard, J., Solomon, D. & Palmer, M. 1999. Structuring the concept of relational communication. *Communication Monographs*, 66 (1), 49–65.

Fitzpatrick-Timm, S. L. 2011. *Mixing business with pleasure: the impact of blended relationships on emotion work in organizations*. University of Minnesota.

Gouran, D. S. & Hirokawa, R. Y. 1983. The role of communication in decision-making groups: A functional perspective. Teoksessa M. S. Mander (toim.) *Communications in transition*, New York: Praeger, 168–185.

Graen, G. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 Years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6 (2), 219–247.

Grafia 2020. Grafia ry:n verkkosivu – Tieto alasta. <https://www.grafia.fi/tieto-alasta/visuaalisen-viestinnan-suunnittelija/> (viitattu 2.4.2020)

Greene, J. 2009. Cognitive theories. Julkaisussa S. W. Littlejohn & K. A. Foss (toim.) *Encyclopedia of communication theory*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 112–116.

Gylfe, L. 2016. *Graafisesta suunnittelusta visuaalisen viestinnän muotoiluun – Viisi tarinaa alan vaihtamisesta*. Aalto-yliopisto. Maisterin tutkinnon opinnäytetyö.

Henningesen L., Henningesen, D., Cruz, M. & Morrill, J. 2003. Social influence in groups: A comparative application of relational framing theory and the elaboration likelihood model of persuasion. *Communication Monographs* 70 (3), 175–197.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Horila, T. 2018. *Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Jokinen, H. 2012. Sitä saa mitä hankkii: Visuaalisen viestinnän hankintaopas. Helsinki: Grafia.

Kilpimaa, A. 2013. Johtajuus relationaalisina käytäntöinä yrityksen strategisessa muutoksessa. Tampere: Tampere University Press.

Kukkonen, H. 2019. Kriittisin silmin, pehmein ottein: Baltic Circle -festivaalin visuaaliset ilmeet 2015–2018 ja niiden suhde festivaalin identiteettiin. Turun yliopisto. Mediatutkimuksen pro gradu -tutkielma.

Liden, R. & Maslyn, J. 1998. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal Management* 24 (1), 43–72.

Littlejohn, S. 2009. System theory. Julkaisussa S. W. Littlejohn & K. A. Foss (toim.) *Encyclopedia of communication theory*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 951–954.

McLaren, R., Dillard, J., Tusing, K. & Solomon, D. 2014. Relational framing theory: Utterance form and relational context as antecedents of frame salience. *Communication Quarterly*, 62 (5), 518–535.

Miller, T. 2010. Culture+Labor=Precariat. *Communication and Critical/Cultural Studies*, 7 (1), 96–99.

Pietilä, V. 2010. Baltic Circle -festivaalin markkinointisuunnitelma kävijämäärän lisäämisen näkökulmasta. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Poutanen, P. 2016. Complexity and collaboration in creative group work. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Poutanen, P., Siira, K., & Aula, P. 2016. Complexity and Organizational Communication: A Quest for Common Ground. *Human Resource Development Review*, 15 (2), 182–207.

Pöyriä, P., Ojala, S. & Nätti, J. 2019. Työelämän muutokset ajassamme. Teoksessa Tuula Heiskanen, Sirpa Syvänen & Tapio Rissanen (toim.) *Mihin työelämä on menossa? – tutkimuksen näkökulmia*. Tampere: Tampere University Press, 137–167.

Rostén, H. (toim.) 2019. Grafian jäsenet työmarkkinoilla. Toimialatutkimus 2019. Grafia ry. https://grafia.studio.crasman.fi/file/dl/i/XecHyQ/Kvsqe31enqH1iB6n7FX_qw/Grafia_toimialatutkimus_2019.pdf (viitattu 2.4.2020)

Schrodt, P., Braithwaite, D., Soliz, J., Tye-Williams, S., Miller, A., Normand, E., & Harrigan, M. 2007. An Examination of Everyday Talk in Stepfamily Systems. *Western Journal of Communication*, 71 (3), 216–234.

Tierney, P. 2015. LMX and Creativity. Teoksessa T. N. Bauer & B. Erdogan (toim.) *The Oxford handbook of leader-member exchange*. New York: Oxford University Press, 175–188.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vuoden Huiput 2020. Vuoden Huiput – Arkisto. <https://www.vuodenhuiput.fi/fi-FI/arkisto/51040/> sekä <https://www.vuodenhuiput.fi/fi-FI/arkisto/53095/> (viitattu 15.4.2020)

Weissenfelt, C. 2016. Festivaalijohtajan taideteos: Baltic Circle -festivaalin kehitys vuosina 1996–2015. Helsingin yliopisto. Teatteritieteen pro gradu -tutkielma.